



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA**

**LIANA MARIA TEIXEIRA DE OLIVEIRA BACURAU**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇOS ELÉTRICOS**

**NATAL  
2014**

**LIANA MARIA TEIXEIRA DE OLIVEIRA BACURAU**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇOS ELÉTRICOS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, por meio do Mestrado em Administração Profissional da Universidade Potiguar – UNP, como requisito para obtenção do título de mestre na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Fernanda Fernandes Gurgel.**

NATAL  
2014

Bacurau, Liana Maria Teixeira de Oliveira.

Responsabilidade Social em uma empresa prestadora de serviços elétricos/ Liana Maria Teixeira de Oliveira Bacurau. – Natal 2014.

105f.

Orientador: Fernanda Fernandes Gurge  
Dissertação (Mestrado em administração). – Universidade

Potiguar - UNP r. Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação.

Bibliografia: f. 93- 100.

1. Administração – Dissertação. 2. Responsabilidade Social Empresarial 3. Setor energia elétrica. 4. Modelo de Carroll I. Título.

**LIANA MARIA TEIXEIRA DE OLIVEIRA BACURAU**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇOS EM ENERGIA ELÉTRICA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, por meio do Mestrado em Administração Profissional da Universidade Potiguar – UNP, como requisito para obtenção do título de mestre na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/2014

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Fernanda Fernandes Gurgel  
Orientadora  
Universidade Potiguar – UnP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Hilderline Câmara de Oliveira  
Examinador Interno  
Universidade Potiguar - UnP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carla Montefusco de Oliveira  
Examinadora Externa  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

A Deus, que em sua graça e misericórdia vem me sustentando, em todos os dias da minha vida. Pois Ele tem sido a inspiração para tornar meus sonhos realidade. A Ele, entrego o fruto do meu trabalho, porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

A todos os que acreditaram em minha capacidade que, como eu, creem que podemos vencer desafios, ultrapassar obstáculos e alcançar alvos que parecem inalcançáveis. Essas pessoas são as que nos inspiram a viver a vida de forma plena, revelando a natureza do criador na face da terra.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS,

Por todas as dificuldades e pela capacidade de transpô-las, pelo conforto nos momentos difíceis e de angústia, pela sabedoria em acreditar que pelo poder da fé, tudo pode ser possível... O que seria de mim sem você? Meu muito obrigado!

À MINHA MÃE

Por seu amor materno, sua confiança, sua paciência, força e orações que me permitiram terminar esta caminhada.

AO MEU ESPOSO

Sem o seu apoio incondicional, sua paciência e o seu amor eu não teria conseguido finalizar essa esta caminhada...

À MINHA FILHA CAROLINA

Enfim, terminou! Pela compreensão das horas que não pude atender seus desejos. Conseguimos! Eu a amo muito, muito mesmo...

À MINHA FAMÍLIA

Irmãs, cunhados e sobrinhas, obrigada por confiarem e acreditarem no meu esforço, bem como por entenderem minhas renúncias.

AOS MEUS AMIGOS,

Por me ensinarem o verdadeiro valor da amizade e me suportarem do jeito que sou. Em especial à minha amiga Mariana Augusta, obrigada por sua ajuda e presença.

À MINHA ORIENTADORA,

Prof.<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Fernanda Fernandes Gurgel, professores do Mestrado Profissional em Administração, e colegas de turma.

À CENEGED,

Em especial ao Sr. Agostinho e ao Sr. Adairton, gestores da CENEGED, pela gentileza de me concederem as entrevistas que tornaram possível o desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, a todos que me ajudaram e que com palavras de incentivo, olhares, abraços e, até no silêncio, me mostraram que era possível chegar lá! A todos, muito obrigada!



## RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido prática frequente nas organizações, além de ser um tema complexo e com conceitos em construção. Este trabalho tem como objetivo geral compreender a responsabilidade social empresarial da Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A (CENEGED) prestadora de serviços em energia elétrica, na visão dos empresários e funcionários. Foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa, na modalidade estudo de caso, através de entrevistas com os três gestores e vinte e sete funcionários, totalizando 30 participantes na pesquisa. O processo de coleta de dados foi do tipo primário, através de entrevista individual semiestruturada. Na fase de análise e tratamento de dados foi empregada a análise de conteúdo. Os resultados apontaram a preocupação com a qualidade de vida, saúde e segurança de seus funcionários, porém, o tema meio ambiente ainda encontra-se em fase de amadurecimento. As práticas adotadas pelos gestores consideradas como RSE englobam ações pontuais de retorno ao público interno e externo, cumprimento de exigências legais, comportamento ético e filantrópico, ressaltando-se a RSE interna voltada para o bem-estar dos funcionários. Quanto às motivações, os destaques foram as questões éticas e de valores, conservação da imagem reputacional da empresa e manutenção da qualidade de vida de seus funcionários. Como conclusão, foi confirmado que as práticas de responsabilidade social que são desenvolvidas na CENEGED vêm sendo implantadas, acompanhadas e avaliadas e com melhorias diárias.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial. Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa. Empresa de energia elétrica.



## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) has been common practice in organizations, besides being a complex and concepts in construction theme. This work has as main objective to understand corporate social responsibility Electromechanical Company and Data Management S / A (CENEGED) provides services in electric power, in the view of employers and employees. A descriptive and qualitative research was conducted in the form of case study, through interviews with the three officers and twenty-seven employees, totaling 30 participants in the research. The process of data collection is primary, through semi-structured individual interviews. At the stage of analysis and data processing was employed content analysis. The results indicated a concern about quality of life, health and safety of its employees, however, the issue of the environment is still in ripening fruits. The practices adopted by managers considered CSR include specific actions to return to internal and external audiences, compliance with legal requirements, ethical and philanthropic behavior, emphasizing the internal CSR focused on the welfare of employees. The motivations, the highlights were the ethics and values, preservation of reputational company image and maintain quality of life issues for its employees. In conclusion, it was confirmed that the social responsibility practices that are developed in CENEGED are being implemented, monitored and evaluated and daily improvements.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Dimensional Model of Corporate Social Performance. Electric company.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial.....          | 25 |
| FIGURA 2 Modelo das Três Dimensões da Responsabilidade Social .....    | 31 |
| FIGURA 3 Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa ..... | 39 |
| FIGURA 4 Mapa dos <i>Stakeholders</i> de uma Grande Empresa .....      | 43 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1 Evolução do conceito de responsabilidade social empresarial .....    | 26 |
| QUADRO 2 Evolução da responsabilidade social empresarial no Brasil .....      | 35 |
| QUADRO 3 Modelos de responsabilidade social .....                             | 37 |
| QUADRO 4 Divisão dos <i>stakeholders</i> .....                                | 42 |
| QUADRO 5 Indicadores ethos .....  | 47 |
| QUADRO 6 Os dez princípios do pacto global.....                               | 49 |
| QUADRO 7 Descrição dos cargos da CENEGED.....                                 | 64 |
| QUADRO 8 Nomenclatura dos participantes da pesquisa .....                     | 64 |
| QUADRO 9 Categorias e subcategorias da responsabilidade social .....          | 66 |
| QUADRO 10 Associação entre categorias, objetivos e questões de pesquisa. .... | 68 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |  |
|---------|--|
| ABNT    | Associação Brasileira de Normas Técnicas                   |
| ABRINQ  | Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos        |
| ADCE    | Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas              |
| ANEEL   | Agência Nacional de Energia Elétrica                       |
| NAN     | Núcleo de Articulação Nacional                             |
| CEBDS   | Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável    |
| CED     | <i>US Committee for Economic Development</i>               |
| CELPE   | Companhia Elétrica de Pernambuco                           |
| CEMPRE  | Compromisso Empresarial para Reciclagem                    |
| CENEGED | Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados          |
| CEPPAA  | <i>Council on Economic Priorities Accreditation Agency</i> |
| CMMAD   | Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento        |
| CNAE    | Conselho Nacional de Águas                                 |
| CND     | Conselho Nacional de Desestatização                        |
| CNI     | Confederação Nacional da Indústria                         |
| CNUMAD  | Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente          |
| COELBA  | Companhia de Eletrificação da Bahia                        |
| COELCE  | Companhia de Eletrificação do Ceará                        |
| COMETRO | Conselho Nacional de Metrologia                            |
| CORES   | Comissão Temática Permanente de Responsabilidade Social    |
| COSERN  | Companhia Energética do Rio Grande do Norte                |
| DEA     | Análise Envoltória de Dados                                |
| DENAE   | Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica          |
| ETHOS   | Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade social      |
| FBDS    | Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável     |
| FIERN   | Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte            |
| GIFE    | Grupo de Institutos, Fundações e Empresas                  |
| GRI     | Global Reporting Initiative                                |
| IBASE   | Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas      |
| ICMS    | Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços         |

|        |   |
|--------|---|
| IMETRO | Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial |
| MG     | Minas Gerais  |
| MDIC   | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior          |
| NAN    | Núcleo de Articulação Nacional  |
| NOS    | Operador Nacional do Sistema  |
| OCC    | Organismos de Certificação Credenciados                               |
| ODM    | Objetivos de Desenvolvimento do Milênio                               |
| OIT    | Organização Internacional do Trabalho                                 |
| ONG    | Organização Não Governamental   |
| ONIDO  | Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial       |
| ONU    | Organização das Nações Unidas   |
| PNBE   | Pensamento Nacional de Bases Empresariais                             |
| PND    | Programa Nacional de Desenvolvimento                                  |
| PNUD   | Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento                       |
| PNUM   | Programas das Nações Unidas para o Meio Ambiente                      |
| PROCEL | Programa Nacional de Conservação de Energia                           |
| RSC    | Responsabilidade Social Corporativa                                   |
| SER    | Responsabilidade Social Empresarial                                   |
| SAI    | <i>Social Accountability Internacional</i>                            |
| SBC    | Sistema Brasileiro de Certificação                                    |
| SESI   | Serviço Social da Indústria   |
| UNEPE  | Rede Brasileira de Cooperação ao desenvolvimento                      |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>14</b> |
| 1.1      | CONTEXTUALIZAÇÃO  | 15        |
| 1.2      | PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA                                      | 17        |
| 1.1.1    | Objetivo Geral  | 18        |
| 1.1.2    | Objetivos Específicos   | 18        |
| 1.2      | JUSTIFICATIVA   | 18        |
| 1.3      | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO  | 21        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>  | <b>22</b> |
| 2.1      | HISTÓRICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL                   | 22        |
| 2.2      | A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL           | 27        |
| 2.3      | RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL - CONCEITOS                       | 31        |
| 2.4      | MODELOS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL                        | 36        |
| 2.4.1    | Teoria dos Stakeholders   | 41        |
| 2.4.2    | Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social               | 44        |
| 2.4.3    | Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial                  | 46        |
| 2.5      | ESTUDOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL                   | 53        |
| 2.6      | ESTUDOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR ELÉTRICO | 57        |
| 2.6.1    | O Setor Elétrico Brasileiro   | 59        |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                                  | <b>62</b> |
| 3.1      | TIPO DE PESQUISA  | 62        |
| 3.2      | PARTICIPANTES DA PESQUISA   | 63        |
| 3.3      | COLETA DE DADOS   | 64        |
| 3.4      | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS                                      | 65        |
| 3.5      | CATEGORIAS ANALÍTICAS   | 66        |
| 3.6      | TRATAMENTO DOS DADOS  | 67        |
| 3.7      | CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA                                 | 68        |
|          | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>                           | <b>70</b> |
| 4.1      | ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES DOS GESTORES DA CENEGED                      | 70        |

4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL  
73

4.3 ANÁLISE DAS MUDANÇAS OCORRIDAS APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DAS  
PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL 83  
REFERÊNCIAS 90  
APÊNDICE 101

## 1 INTRODUÇÃO

A questão da responsabilidade social empresarial é muito recente e dinâmica, envolve desde a geração de lucros pelos empresários até uma visão bastante simplificada, incluindo a implementação de ações sociais nas empresas em um contexto mais abrangente e complexo. Cada vez mais, a eficácia da organização passa a ser mensurada do ponto de vista de sua contribuição direta ou indireta para a maximização das atividades de mercado, embora exista atualmente um consenso em torno da ideia de que as empresas que não praticarem ações de responsabilidade social estarão, em pouco tempo, fadadas a desaparecer (TENÓRIO, 2006).

Nessa esteira, Drucker (1993) diz que a nova sociedade já é presente, a qual ele chama de Sociedade Pós-Capitalista. Essa sociedade é a que usa o livre mercado como mecanismo comprovado de integração econômica, em que as instituições do capitalismo sobrevivem, embora algumas possam desempenhar papéis bastante diferentes. Drucker (1993, p. 67) deixa clara a importância da responsabilidade social para a sociedade pós-capitalista quando afirma que “as organizações precisam assumir responsabilidade social”. Assim, o papel da empresa pode se ampliar para um escopo mais social, ao mesmo tempo em que as receitas aumentam, caso a atitude de responsabilidade socioambiental se alinhe com seu *core business* (PORTER; KRAMER, 2011).

Diante do exposto, considera-se fundamental a compreensão do atual crescimento de ações empresariais socialmente responsáveis como uma nova estratégia intencional e necessária para as empresas. Do mesmo modo, torna-se imprescindível estudar os indicadores de responsabilidade social existentes, visando avaliar as ações sociais realizadas pelas empresas.

O desenvolvimento desta pesquisa consistiu, em um primeiro momento, na verificação das práticas de responsabilidade social e empresarial desenvolvidas pela empresa CENEGED (Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A), na identificação das mudanças ocorridas após a implementação das referidas práticas de responsabilidade social, bem como na análise das motivações dos gestores da CENEGED para o desenvolvimento da responsabilidade social.



A prática da responsabilidade social desenvolvida nos faz enxergar os benefícios externos e seus vários desmembramentos, entre eles, a mudança na postura ética de seus funcionários no que diz respeito à responsabilidade social empresarial.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma nova empresa, para um mundo novo, deve prezar por valores como a transparência, ética e desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, tornou-se imprescindível outra visão de negócio, que atenda aos anseios ambientais e sociais, o que levou à criação do conceito de sustentabilidade empresarial. A sustentabilidade empresarial pressupõe, então, que a empresa cresça, seja sustentável e gere resultados econômicos, mas também contribua para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta.

Surgida no século passado, na Holanda, a Responsabilidade Social se consolidou na primeira década do século XXI. Adotada pelas mais importantes empresas do mundo, logo se revelou um movimento que pode fazer parte de qualquer tipo de empresa, desde a microempresa até a transnacional. Enquanto o tema Responsabilidade Social Empresarial já era discutido desde a década de 1950 em alguns países do mundo, no Brasil esse debate só se inicia de modo significativo após a década de 1960, com o surgimento de associações empresariais vinculadas a instituições religiosas. Como um legado das tradições coloniais e do império escravocrata, as ações sociais das empresas no Brasil por muito tempo assumiram um caráter filantrópico e, muitas vezes, paternalista (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004). Durante as décadas de 1960 até 1980, a luta pela redemocratização do Brasil mobilizou diferentes segmentos da sociedade civil, com os movimentos sociais<sup>1</sup> contribuindo decisivamente para colocar em pauta questões trabalhistas e ambientais.

Na contemporânea modernidade globalizada, a capacidade de uma organização perdurar na existência depende, fundamentalmente, do estabelecimento de vínculos de confiança entre os diferentes atores que impactam e que são impactados por suas atividades. Assim, a legitimidade de uma empresa é

---

<sup>1</sup>**Movimentos Sociais (1960-1980).** Os movimentos sociais como ações sociopolíticas construídas por atores coletivos de diferentes classes sociais, numa conjuntura específica de relações de força na sociedade civil. (GOSS; PRUDENCIO. 2004, p. 78)

construída a partir de informação de identidades culturais e da operacionalidade das convenções e regulamentos sociais. A legitimidade, a identidade e a reputação das organizações que influenciam fortemente seu valor de mercado têm sido questionadas pela sociedade em razão de fatores negativamente valorados, tais como: demissões em massa, precarização de condições de trabalho, práticas ambientalmente predatórias ou socialmente cruéis como, por exemplo, o trabalho infantil e escândalos de suborno e corrupção. Mudam as condições de existência das organizações e com isso mudam também as condutas das organizações na produção de bens e serviços.

A busca pelo desenvolvimento sustentável é um desafio ao tradicional modo de agir das organizações. O desempenho empresarial não se deixa mais medir apenas por meio dos indicadores de vendas de produtos e serviços e dos lucros auferidos. É preciso também considerar os impactos não monetários das ações empresariais sobre a qualidade de vida. Na esfera global, lideranças mundiais e nacionais, empresariais e não governamentais percebem que é preciso equilibrar as necessidades ambientais, sociais, humanas e econômicas para garantir a sustentabilidade dos sistemas locais e melhorar as relações entre os diversos agentes (ETHOS, 2003).

Segundo Ashley (2002), torna-se necessária uma reavaliação do conceito de empresa, de forma que estejam equilibradas as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Isto é, uma avaliação balanceada de performance das empresas deve não apenas considerar o aspecto econômico-financeiro, mas também o desempenho da operação, a satisfação nas relações com os *stakeholders* relacionados ao negócio e a contribuição da empresa para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

No ano 2000 surgiu em Belo Horizonte/MG, o primeiro grupo trabalhando a temática Responsabilidade Social na ótica empresarial. Foram criados, a partir de então, várias comissões que, por sua vez, deram origem ao Núcleo de Articulação Nacional (NAN), cujo objetivo era ampliar as relações na área social pró-indústria. O NAN propôs à CNI a instalação do CORES/CNI, o que aconteceu em 2005. A partir de 2006, essa ideia vem sendo estimulada e 14 Estados, inclusive o Rio Grande do Norte, que tem sua comissão funcionando, prestando uma assessoria importante na disseminação dos conceitos e práticas de ações sociais.

O presente trabalho que foi realizado na empresa Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A (CENEGED), prestadora de serviços elétricos, foi fruto de uma experiência cooperativista vivida entre colegas de trabalho, que compartilhavam os mesmos objetivos e valores, apresentando com principal característica a inclusão de gestores que vivenciaram as atividades que ora gerenciam: o atual presidente foi leiturista<sup>2</sup>, o diretor administrativo foi eletricitista e o diretor de planejamento já foi técnico operacional.

Desde então, a empresa tem implementado programas de responsabilidade social voltados para o tratamento com o colaborador, bem como para o clima organizacional da empresa: os funcionários são tratados com o respeito merecido e possuem oportunidade de crescimento, em consequência respondem com integração e desempenhos excepcionais.

Ademais, a CENEGED possui vários outros programas voltados para o bem estar dos funcionários e de suas famílias, além de outras ações voltadas para os seus consumidores e parceiros governamentais ou não. Dentre os referidos programas, destacam-se os seguintes: os projetos sociais Sorriso em Dia, Coleta Seletiva e Fundação Raimundo Fagner como também a realização das Campanhas de Vacinação, Campanhas de Segurança no Trabalho e Campanha *Check list* em Família.

## 1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O impacto causado na sociedade e o uso dos recursos naturais pelas organizações são fatores que impulsionam uma ampla discussão entre governos, sociedade e demais públicos de interesse no que diz respeito à responsabilidade social. Por um lado, a sociedade anseia por ações organizacionais que venham minimizar os impactos gerados, ambientais e sociais por suas atividades; por outro lado as organizações procuram atender a esses anseios, não só através da geração de riquezas, como também buscando ampliar sua participação mais diretamente na sociedade a partir de ações ainda desconexas, não medindo o alcance dessas ações e sem uma reflexão da consciência social do problema, limitando-se ao resultado da melhoria da sua imagem perante todos os seus públicos.

---

<sup>2</sup> **Leiturista.** Profissional da distribuidora responsável pela leitura dos medidores de energia elétrica.

Dessa forma, revela-se a importância da utilização, por parte da empresa, de mecanismos e estratégias que determinem suas ações como fator de redução do impacto gerado e transformação do ambiente social em que está inserida.

Com o intuito de constatar a eficácia dessas ações, é importante buscar respostas concretas que indiquem que as práticas desenvolvidas pela empresa tenham seus objetivos alcançados.

Portanto, a pesquisa ora proposta deve responder ao seguinte questionamento: Como são desenvolvidos os processos de Responsabilidade Social Empresarial de uma empresa prestadora de serviços em energia elétrica?

## 1.1 OBJETIVO

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender o processo da Responsabilidade Social Empresarial de uma empresa prestadora de serviços em energia elétrica na visão dos empresários e funcionários.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar as motivações dos empresários da empresa prestadora de serviços elétricos para o desenvolvimento da responsabilidade social;
- Identificar as práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvida pela empresa;
- Identificar as mudanças ocorridas após a implementação das práticas de responsabilidade social.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e complexo, em que não é suficiente oferecer qualidade e preço, algumas empresas estão sensibilizadas a verificar o impacto das suas ações dentro e fora de seus limites físicos e institucionais.

No passado, os problemas socioeconômicos do entorno das empresas não eram por elas percebidas, visto que eram problemas do governo. Algumas ações sociais ou de filantropia eram realizadas, mas apenas para melhorar a imagem corporativa sem nenhum compromisso real de impactar nas transformações sociais, na melhoria da qualidade de vida das pessoas e na preservação do meio ambiente.

Para Walton (1975), qualidade de vida no trabalho é resultante direta da combinação das diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, bem como de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Nesse contexto, a qualidade de vida e a responsabilidade social estão sendo usados como diferencial de competitividade nos negócios. No passado, o que identificava uma empresa competitiva eram o preço e seus produtos. Logo após, surgiu a qualidade, mas ainda com foco nos produtos e serviços. Atualmente, as empresas estão investindo constantemente em suas relações com o público de que dependem e se relacionam principalmente com clientes, fornecedores e funcionários.

Nesse sentido, é importante destacar que toda organização socialmente responsável de qualquer porte deve incorporar no seu modelo de gestão ações que busquem o equilíbrio ambiental, aliado ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social formando um tripé para a sustentabilidade.

Conforme levantamento de informações das várias prestadoras de serviços em energia elétrica sobre implementação e políticas da responsabilidade social, a CENEGED foi a empresa que mais preencheu os requisitos dos conceitos de RSE. As práticas adotadas pela empresa diferem-se das demais no que diz respeito à qualidade de vida, ao bem estar e à segurança, tanto da empresa como da comunidade do entorno, é importante ressaltar que os gestores e funcionários estão envolvidos como um todo e que o autor viu a possibilidade de realizar a pesquisa.

As práticas e políticas de responsabilidade social desenvolvida pela CENEGED fazem dela uma empresa de relevância no cenário da indústria de energia elétrica do Rio Grande do Norte, visto que em todas as unidades da capital e interior essas práticas são adotadas como diferencial competitivo.

A responsabilidade social como prática empresarial nas indústrias do Rio Grande do Norte ainda é muito incipiente no que diz respeito a resultados concretos. Após buscar informações em vários segmentos, tais como: indústria de água mineral, indústria de alimentos e indústria cerâmica, verificou-se que aprofundar os estudos no setor elétrico seria de extrema importância, pois foi possível perceber a crescente expansão do setor em função da privatização da mantenedora de serviços elétricos do estado do Rio Grande do Norte.

Os programas desenvolvidos pela CENEGED demonstram sua relevância para a sociedade potiguar ao contemplar projetos devidamente planejados, monitorados, avaliados e com resultados de grande impacto para todos os públicos de interesse da empresa. Além disso, existe um real interesse voltado para as transformações sociais, haja vista a adoção de uma postura ética tanto pelos funcionários quanto pelos gestores da empresa no que diz respeito às práticas de responsabilidade social.

Dessa forma, o presente estudo se justifica através da importância de seus efeitos positivos para a sociedade. Drucker (1993) enfatiza que somente a empresa tem a obrigação para com a sociedade, afirma também que as mudanças verificadas na realidade exigem uma mudança nas funções organizacionais, o que, por sua vez demanda uma nova postura do gestor.

Nesse contexto, a temática da pesquisa proposta neste trabalho para academia justifica-se por tratar de um tema que não é consensual e acerca do qual ainda existem muitos questionamentos que permita o entendimento e compreensão da responsabilidade social como objeto de estudo. Dessa forma, é necessário buscar entendimento diverso sobre responsabilidade social, que compreenda as possíveis práticas e formas de atuação a serem exploradas neste segmento. Por isso, esta pesquisa permitirá a reflexão da responsabilidade social como um instrumento que sirva de modelo para incentivar pesquisas e discussões que possibilitem diagnosticar e analisar as práticas socialmente responsáveis, bem como seus objetivos para essas ações.

Para a organização em análise, a CENEGED, essa pesquisa permite diagnosticar se todas as suas práticas estão sendo realizadas de acordo com os modelos e verificar se seus resultados são eficazmente alcançados. Além disso, o presente estudo permite analisar a motivação de cada empresário e dos colaboradores para implantar novas práticas que possibilitem potencializar o seu

capital humano, pois “a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho e de sua qualidade de vida é fundamental para que os colaboradores desenvolvam seu potencial e contribuam para os resultados da organização” (SESI, 2008a, p.12).

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atender aos objetivos propostos, o trabalho está estruturado em cinco capítulos.

Na primeira seção encontra-se a introdução do trabalho, apresentando a contextualização, a definição do problema, os objetivos e a justificativa.

Na segunda seção está contido o referencial teórico dividido em: Históricos da Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social no Brasil e seus conceitos, A Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável, os Modelos de Gestão da Responsabilidade Social, Teoria dos *Stakeholder*, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, e por fim os Estudos de Responsabilidade Social em outras áreas, Estudos sobre Responsabilidade Social no Setor Elétrico e o Setor Elétrico Brasileiro.

Na terceira seção é apresentada a metodologia, com o tipo de pesquisa, os participantes da pesquisa, a coleta de dados e caracterização do campo de pesquisa.

Na quarta seção seguem-se a análise e discussão dos resultados encontrados.

Por fim, na quinta e última seção estão as considerações finais desta dissertação, contendo conclusão, recomendações, limitações e propostas de trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 HISTÓRICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O século XIX é caracterizado por ações isoladas, individuais e voluntárias. Nos Estados Unidos, as grandes fortunas do século XIX como dos Vanderbilt, Rockefeller, Ford e outros investem parte da riqueza na criação de inúmeras fundações. Em toda primeira metade do século XX, as ações sociais de empresários continuaram todas de caráter filantrópico. A origem do conceito de Responsabilidade Social teve início nos países de cultura anglo-saxônica, principalmente nos Estados Unidos, e somente nos anos 1990 um novo conteúdo e dimensão tiveram consequências nos debates de liderança empresariais sobre relações e o papel que devem assumir as corporações numa sociedade globalizada.

Em 1944, a Declaração da Filadélfia da Organização internacional do Trabalho (OIT) estabelece que a criação e a qualidade do emprego não é somente resultado do esforço dos governos, mas também do setor privado. Com essa declaração boa parte da legislação sobre o assunto nos anos 1950,1960 e 1970, foram criados.

No início dos anos 1950 foram desenvolvidas por Howard Bowen (1957), as primeiras ideias de responsabilidade social que afirmavam que as empresas americanas sobreviventes ao pós-guerra levaram em conta o cumprimento de determinadas obrigações sociais. O referido autor defendia a busca do interesse público por parte das empresas com apoio à educação, nas relações humanas, no trabalho, na filantropia, na harmonia com os governos, na estabilidade econômica e na conservação dos recursos naturais.

Segundo Carroll (1999, p. 270), a década de 1960 é marcada por um crescimento significativo na tentativa de formalizar o significado da responsabilidade social com contribuições de Keith Davis (1960, 1967); Joseph W. McGuire (1963); William Frederick (1960) e Clarence C. Walton (1967). Davis (1960), em seu artigo publicado, relata que as empresas possuem um poder econômico e conseqüentemente político, um poder de ordenação, que é resultado do funcionamento normal de suas atividades econômicas; e que esse poder as torna suscetível a duas equações ou princípios sociais: (a) a todo poder é acompanhado



de uma responsabilidade social e; (b) o uso irresponsável desse poder leva ao risco de perdê-lo.

Em 1960, na mesma década, William Frederick, em artigo publicado na revista *California Management Review*, defendeu que os meios de produção deviam ser utilizados de tal modo que fortalecessem o bem estar econômico-social. Segundo o autor, a Responsabilidade Social Empresarial consiste na utilização de recursos econômicos e humanos da sociedade para fins sociais amplos e não restritos aos interesses da empresa.

Davis e Blomstrom (1966) definiram a responsabilidade social voltada mais para o empresário, segundo eles, a responsabilidade social é o dever de toda pessoa de levar em conta o impacto de seus atos em todo sistema social, o que implica na necessidade de olhar mais além do estritamente econômico ou produtivo da empresa, com isso considerando o sistema social em conjunto. A Lei de Ferro que foi proposta pelos autores Davis e Blomstrom (1966, p.58), está baseada na premissa de que “em longo prazo, aqueles que não utilizem o poder de tal forma que a sociedade considerem responsáveis, tenderão a perdê-lo”.

Em 1970, iniciou-se o debate sobre a responsabilidade social que foi pautada pelas ideias de Milton Friedman (1970) expostas num artigo publicado na *New York Times Magazine*, e que influenciou na formação da cultura empresarial do período. No artigo de Friedman ele expunha a tese de que as empresas não devem ter outra responsabilidade a não se a de maximizar o valor de seu capital. Com esse pensamento, as empresas, como instituições econômicas devem contribuir com maior eficiência para o sistema econômico.

O modelo de responsabilidade social simbolizado por três círculos foi lançado em 1971, pelo Comitê para o Desenvolvimento Econômico dos Estados Unidos (*US Committee for Economic Development – CED*). O círculo interior incluiria as funções econômicas básicas (crescimento, produção e emprego), o círculo intermediário indicava as funções econômicas que deveriam ser exercitadas com uma consciência sensível de valores e prioridades sociais mutáveis, enquanto que o círculo exterior recolheria as responsabilidades que a empresa deveria assumir para envolver-se mais ativamente na melhoria do entorno social. Verifica-se com isso como o Comitê descreve a responsabilidade social, de forma a relacioná-la a produtos, empregos e crescimento econômico, bem como às expectativas da sociedade e às atividades que visam melhorar o ambiente social da empresa.

Para Carroll (1991) o modelo do CED foi uma importante contribuição para o conceito de responsabilidade social, pois ilustra a mudança da relação entre negócios e sociedade.

Por outro lado, no final da década de 1979, Archie B. Carroll propôs um dos modelos mais atuais de responsabilidade social, com quatro tipos de obrigações que são expressas nas responsabilidades econômicas, legais, éticas e voluntárias, comuns ao funcionamento e ao exercício das atividades e finalidades da empresa (CARROLL, 1991).

Nesse sentido, Freeman publicou em seu livro *Strategic management: a stakeholder approach a expressão stakeholder*, com isso popularizou e generalizou um dos mais importantes termos utilizados em responsabilidade social. Freeman (1984, p.25) define o termo *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo êxito da empresa ao atingir seus objetivos”.

Uma empresa não somente é responsável perante seus acionistas e proprietários, mas também em relação a seus empregados, aos consumidores, aos seus fornecedores e ao conjunto dos grupos e indivíduos que são necessários ou que podem influenciar no desenvolvimento de seus objetivos e no êxito do projeto da organização. O que obriga a seus gestores estabelecer um novo equilíbrio entre diferentes necessidades, interesses e expectativas que confluem na empresa, tanto no nível interno como suas relações mais amplas com a sociedade.

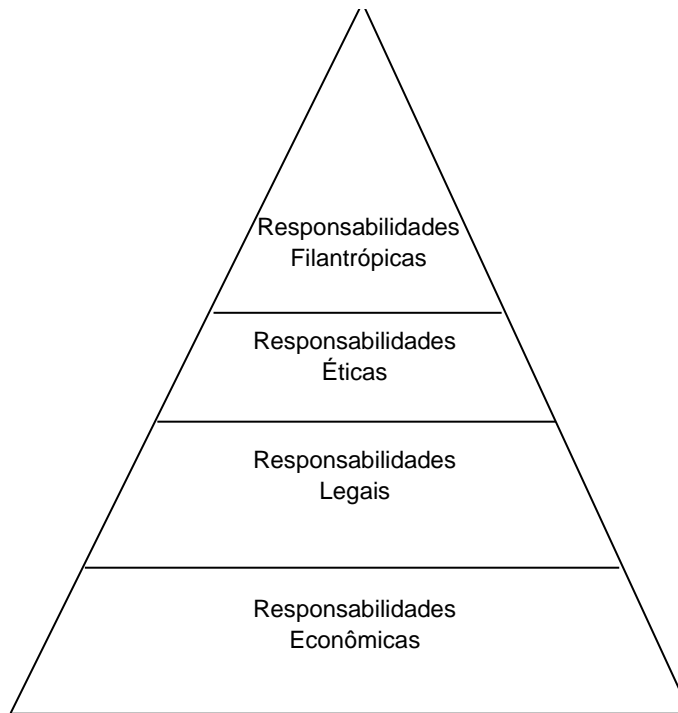
Nesse contexto, Carroll (1991) reformula o modelo das quatro obrigações expressas nas responsabilidades econômicas, legais, éticas e voluntárias que propusera em 1979 com a incorporação do enfoque dos *stakeholders* e dos novos conceitos sobre cidadania corporativa.

Dessa forma, as responsabilidades empresariais podem ser representadas com uma pirâmide de quatro níveis, como mostra a figura 1. Na base, estão localizadas as responsabilidades econômicas que envolvem a obrigação de contribuir para a geração de riqueza e dos produtos e serviços que a sociedade necessita.

No item atividade econômica, que é a função básica da empresa, deve haver respeito às leis – responsabilidades legais – que são para Carroll o segundo nível da pirâmide de responsabilidade. Ocupando o terceiro nível, as responsabilidades éticas, pelas quais a empresa se obriga a respeitar “os padrões, normas ou expectativas que refletem uma preocupação pelo que os consumidores,

empregados, acionistas e a comunidade consideram justo, ou guardando seu respeito e proteção aos direitos morais dos participantes”. E na parte superior da pirâmide, responsabilidades filantrópicas, que não são exigidas pelas leis, com as quais demonstra seu compromisso de cidadania apoiando os objetivos sociais da comunidade.

**FIGURA 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial**



Fonte: Carroll (1991, p. 4)

Para facilitar o entendimento da evolução do conceito, foi elaborado o quadro 1 contendo as perspectivas, conceitos principais e autores que contribuíram para o desenvolvimento do conceito ao longo de algumas décadas Santos et al (2006).

**QUADRO 1** Evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial

| <b>PERSPECTIVAS</b>                              | <b>CONCEITOS PRINCIPAIS</b>  | <b>REFERÊNCIAS</b>                  |
|--|--|-------------------------------------|
| Responsabilidade Filantrópica e da Reação Social | A RSE aparece como contribuição voluntária, filantrópica no âmbito da solidariedade social; faz-se presente a lógica dos ajustes da empresa às pressões e expectativas exteriores.   | Carnegie (1889); Bowen (1957).      |
| Responsabilidade Econômica e Obrigação Social    | A RSE está restrita exclusivamente à criação de valor para os <i>stakeholders</i> ; a orientação principal da empresa deve ser a obtenção do lucro, respeitando as regras impostas pela sociedade e pela lei.                | Friedman (1977)                     |
| Responsabilidade Ética e Sensibilidade Social    | A concepção de RSE afirma-se como atitude de comprometimento dos gestores com o desenvolvimento sustentável, criando valor econômico, social e ambiental.  | Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) |
| Responsabilidade Civil e Cidadania Empresarial   | Contempla uma visão ainda mais ampla do papel das empresas, e refere-se à integração das empresas a outras organizações, com vistas à afirmação do desenvolvimento sustentável e à construção de formas de governança civil. | Zadek (2006)                        |

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2006 apud Oliveira, 2010).

No quadro 1, a RSE é vista como filantrópica, envolvendo ações em resposta às expectativas da sociedade. Essa dimensão envolve o comprometimento em ações e programas para promover o bem estar humano.

Kang e Wood (1995) consideram a empresa como uma organização social, com várias responsabilidades entre elas as econômicas. Em consequência, desenvolvem uma teoria estabelecendo que a responsabilidade social é anterior a todas as outras. Em 1997, David Logan, Delwin Roy e Laurie Regelbrugge utilizam o conceito de Cidadania Corporativa dando-lhe o significado de adesão às leis, regulações e práticas de negócio onde opera a companhia. Traduzindo de forma mais objetiva Cidadania Corporativa representa as formas de conduta da empresa que refletem um comportamento responsável e proativo, tanto nos negócios como com os integrantes da organização, da comunidade, da sociedade e do meio ambiente.

Ao final do século XX, gradativamente os dirigentes foram se conscientizando de que as empresas não só produzem ou prestam serviços, mas, constituem agentes sociais que gozam de autonomia relativa em relação aos indivíduos que as integram e que, como unidades sociais, devem assumir determinadas responsabilidades coletivas perante seus *stakeholders* que se

concretizam inclusive no que diz respeito aos direitos humanos, na melhoria da qualidade de vida da comunidade e da sociedade e o mais importante na preservação do meio ambiente natural, entre muitas outras. O conceito de responsabilidade social é construído, nessa época, apoiando-se nos princípios básicos da filantropia e da governança, manifestações paternalistas do poder corporativo.

As empresas são estimuladas a serem generosas para com os desfavorecidos e a levar em conta, no curso de suas atividades, os interesses dos outros atores sociais. O conceito de responsabilidade social era associado à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir segurança no ambiente de trabalho (Carroll, 1999). Torna-se necessário que se reavalie o conceito de empresa de forma que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Isto é, uma avaliação balanceada de desempenho das empresas deve não apenas considerar o aspecto econômico-financeiro, mas, também o desempenho da operação, a satisfação nas relações com os *stakeholders* relacionados ao negócio e a contribuição da empresa para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável (ASHLEY, 2002).

Nessa esteira, Melo Neto e Froes (1999), destacam que esse conceito de responsabilidade social empresarial parte de um conceito bem mais amplo: o desenvolvimento sustentável, pois a responsabilidade social está inserida na dimensão social, econômica e ambiental, que formam os três pilares do desenvolvimento sustentável.

Assim, nota-se que a definição de Responsabilidade Social Empresarial apresenta múltiplos sentidos, estando ligados ao objetivo ou ao público diverso entorno da qual a organização está, ressaltando assim, a importância dos atores envolvidos na cadeia, os *stakeholders* (CARROL, 1979; ASHLEY *et al.*, 2005; BARBIERE; CAJAZEIRAS, 2009; OLIVEIRA, 2010).

## 2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A preocupação com as questões ambientais teve início no fim da Segunda Guerra Mundial em 1945. No mesmo período, foi percebido o desenvolvimento

acelerado em todo mundo e a onda de crescimento econômico que atingiu, inclusive, países que não estavam diretamente ligados aos conflitos (BARBIERI, 1997).

Segundo Mattos (1997), identificou-se, também, uma progressiva urbanização da sociedade, gerando problemas de ordem geográfica, política e social. Inúmeras ações foram implantadas para analisar e discutir questões ambientais como a Conferência de Estocolmo, na Suíça em 1971, a Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano, em 1972, a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), que teve início em 1972, e a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) em 1992 no Rio de Janeiro.

Diante desse contexto, em que o meio ambiente toma lugar de destaque no centro das discussões, Duval (1998) afirma que sustentabilidade é a expressão de uma sociedade mais justa e pressupõe o equilíbrio entre saúde, ambiente e desenvolvimento, dentro de um processo democrático, com ampla participação e de exercício de cidadania.

A perspectiva de sustentabilidade impõe a necessidade de criar novos modos de produção e estilos de vida, nas condições e potencialidades ecológicas de regiões e territórios específicos, na diversidade sociocultural e étnica e na gestão participativa dos recursos (SACHS, 1996).

As críticas nas últimas décadas de como as organizações estão gerindo esses recursos produtivos estão muito aprofundadas e as empresas vêm sofrendo pressão no sentido de criação de novos mecanismos de sobrevivência e de permanência no mercado de forma sustentável.

Dessa maneira, é imprescindível que as empresas articulem alguma relação com o meio ambiente para justificar, garantir e consolidar a criação de uma imagem social positiva, já que “só há uma forma de sobrevivência num mundo altamente competitivo e globalizado: a união e a soma de esforços na busca pelo crescimento sustentável” (SILVA, ROSINI; RODRIGUES, 2009, p. 64).

É importante ressaltar que essa articulação entre as organizações também deve apresentar estratégias bem delineadas para atender a um perfil de empresas socialmente responsáveis em uma atuação que gere a transformação e impacte positivamente na sua imagem.

Na visão de Almeida (2002, p.81), uma empresa que se preocupa com a sua sustentabilidade, caracterizada por ele como sendo a soma da eco eficiência com a responsabilidade social, deve incluir entre seus objetivos : “o cuidado com o meio ambiente, o bem estar do *stakeholder* e a constante melhoria de sua própria reputação”. A boa comunicação entre empresa-*stakeholder* indica transparência, um pré-requisito para sustentabilidade. Diversos autores (Clarkson *et al.*, 1994; Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1984, 1989; Rowley, 1997) estudam as teorias de *stakeholders*, discutindo princípios, verificando divergências teóricas, estruturando modelos. Freeman (1984, p. 25) define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo atingimento dos objetivos da empresa”.

De acordo com Rowley (1997), outras conceituações são encontradas sobre o tema, como a de Hill e Jones (1992 *apud* Rowley, 1997, p.889) que consideram que eles sejam: “constituintes que tem uma afirmação legitimada na empresa”, ou de Carroll (1991), segundo o qual eles são ‘indivíduos ou grupos cujos negócios interagem com quem tem “aposta”, ou interesse combinado, na empresa’ (*apud* Clarkson *et al.*, 1994, p.90).

Para Barbieri e Cajazeira (2009, p.66), “a ideia de um mundo melhor para todas as gerações sem prejudicar o meio ambiente é um objeto social desejado, o que faz com que ela seja popular no mundo todo”.

Portanto, os problemas globais só podem ser resolvidos com a participação de todas as nações, governos em todas as instâncias e sociedade civil, colocando-se cada um em sua devida área de abrangência.

Segundo Dias (2012, p. 47), o conceito de desenvolvimento sustentável é macroeconômico e resultado da junção dos esforços responsáveis de todos os agentes envolvidos (econômicos, sociais e políticos), o desenvolvimento sustentável é o objetivo alcançado por todos.

No ano de 1987 a ideia do desenvolvimento sustentável começa a evoluir depois da divulgação do relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, *Nosso futuro comum*, também chamado Relatório de Brundtland que tem como tema central a formulação dos princípios do Desenvolvimento Sustentável, e o define como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades”(CMMAD *apud* BARBIERI, 1997, p.23).

Com isso, o Instituto Ethos chama atenção para a prática transparente dos relatórios de sustentabilidade revelando que:

Ainda há empresas que olham os relatórios de sustentabilidade de forma equivocada. Acreditam que seja mais uma ferramenta de marketing, uma maneira de mostrar ao público como são “boazinhas”. No entanto, um bom relatório de sustentabilidade, construído dentro de regras claras, como as do Global Reporting Initiative (GRI), é um diferencial importante para análise de posição da empresa em seu mercado, além de ser um fator de valorização de suas ações. Afinal, investidores e consumidores (individuais ou institucionais) gostam de saber que seu dinheiro está sendo destinado a projetos com baixo risco ambiental, alto valor social e lucratividade justa (INSTITUTO ETHOS, 2009, p.66).

Barbieri e Cajazeira (2009) apresentam duas estratégias para contornar as dificuldades das empresas para enfrentar o desenvolvimento sustentável. A primeira é pensar globalmente e agir localmente, pois as empresas não devem esperar condições ideais nos planos nacionais e internacionais para só então começar a agir na segunda estratégia refere-se às dimensões do desenvolvimento sustentável proposta por Sachs (1986), que considera as dimensões de sustentabilidade: 1) sustentabilidade social que trata equidade na distribuição de bens e de renda; 2) a sustentabilidade econômica referente à alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos; 3) sustentabilidade espacial rural-urbana equilibrada e uma melhor solução para os assentamentos humanos; 4) sustentabilidade cultural ao respeito à pluralidade específica de cada ecossistema, cada cultura, cada local.

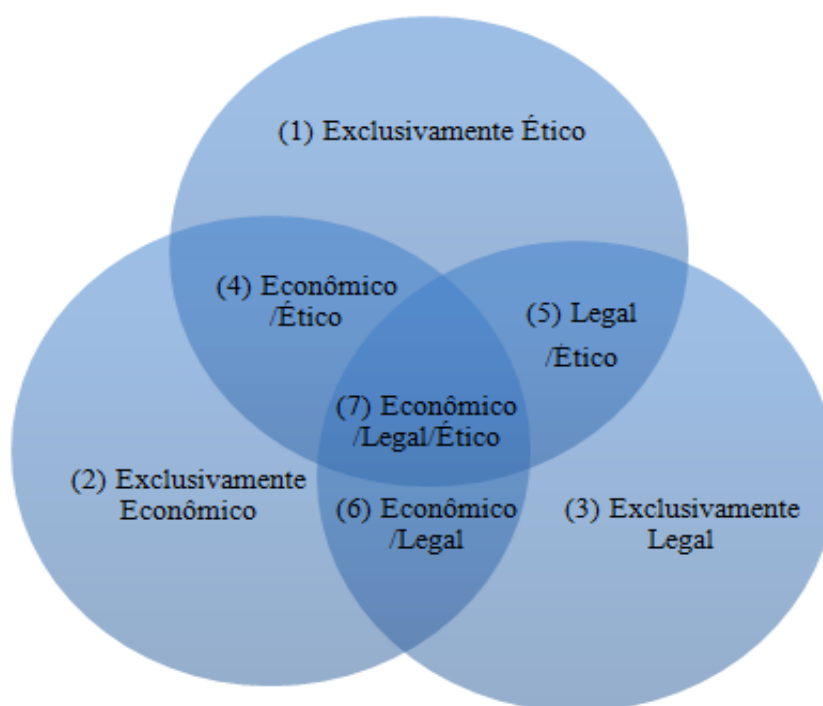
Vários modelos foram criados para demonstrar as dimensões de sustentabilidade, porém o modelo mais conhecido é o *triple bottom line* (tríplice linha de resultados), que foi desenvolvido pela empresa de consultoria britânica *Sustainability* (BARBIERI;CAJAZEIRA, 2009).

Nesse sentido, Tomei (1984), Borger (2001) e Passador *et al* (2005) afirmam que o conceito de responsabilidade social das empresas está relacionado a diferentes ideias, por se defrontar com áreas limites da ética e da moral. O conceito para alguns esta relacionado ao cumprimento de obrigações legais e obrigações econômicas; para outros, significa um comportamento em sintonia com princípios éticos; ou ainda, pode ser entendido como uma contribuição voluntária a uma causa socioambiental específica. Trata-se, portanto , de um conceito complexo com significados diferentes em contextos diversos (GARRIGA; MELÉ, 2004).



Em 2003, Schwartz e Carroll aperfeiçoam a proposição apresentando novas perspectivas para entender o comportamento responsável das empresas. Na nova proposta, o esquema de hierarquia foi substituído por círculos para facilitar a representação visual, indicando três dimensões centrais da responsabilidade social: econômica, legal e ética. (SCHAWARTZ; CARROLL, 2003)

**FIGURA 2 - Modelo das Três Dimensões da Responsabilidade Social**



Fonte: Aligleri ( 2002, p. 51)

A estrutura conforme visualizada na figura 2 se amplia em sete categorias intituladas: exclusivamente econômica, exclusivamente legal, exclusivamente ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética, que resultam da sobreposição das três dimensões principais.

Ao longo do tempo, a complexidade do tema tornou-se maior, uma vez que essas três dimensões centrais foram ampliadas em sete categorias visualizadas na figura 2, fortalecendo, assim, o conceito principal das dimensões centrais: econômico, legal e ético.

### 2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL - CONCEITOS

Não temos um início preciso da Responsabilidade Social no Brasil, há registros de ações sociais desde o século XX. Foi a Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos de Empresas publicada em 1965 pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCEBrasil) um dos marcos iniciais. Esse documento destaca “os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorrem, em parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais”. A carta chama os empresários para assumir suas responsabilidades colocando que a “atividade empresarial não deve absorver o empresário, nem transformar-se em fim em si mesma, pois o dirigente de empresa tem obrigação de participar ativamente e com plena responsabilidade, na vida cívica e política da comunidade” ADCE (1965).

Conforme Trevisan (2002) surge uma proposta de ligação empresarial com a responsabilidade social em um documento intitulado de *Decálogo do Empresário*, publicado em 1974. Para Husni (2007, p. 45), nessa declaração de princípios, o que chama a atenção é que a empresa “além de sua função econômica e produtora de bens e serviços, tem função social que realiza através da promoção dos que nela trabalham e na comunidade da qual deve integrar-se”, revelando uma visão antecipada de qual deve ser a atuação da empresa perante dois de seus principais *stakeholders*, que até então eram praticamente, ignorados.

Em 1977 foi realizado o 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas, organizado pela ADCE, o balanço social nas empresas foi o tema central do evento. A Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham-SP) em 1982 instituiu o Prêmio Eco (Empresa- Comunidade) é reconhecido pelo pioneirismo no incentivo à cidadania empresarial no Brasil, com o objetivo de incentivar ações sociais de cultura, educação, meio ambiente, participação comunitária e saúde. Sua missão é reconhecer e promover nacionalmente projetos sociais desenvolvidos por empresas privadas. Os primeiros balanços sociais no Brasil surgiram na década de 1980, um balanço social constitui ferramenta cuja “função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente”. Esses documentos “são publicados anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais” promovidos pela organização, e é considerado um “instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa” (IBASE, 2011, p.53).

É criada em 1986, a Fundação Instituto e Desenvolvimento Empresarial Social (Fides), com o objetivo explícito de “humanizar a empresa e promover sua relação com a sociedade” (CAPELLIN, GUFFONI, 2007, p.63). Início de junho de 1987 surge o Pensamento Nacional de Bases Empresariais (PNBE) grupo que tinha como proposta a adoção de um pacto social negociado, o objetivo dessa reunião era debater proposta para serem apresentadas na Assembleia Constituintes a empresários, e que se tornou um dos primeiros foros da comunidade de negócios a debater temas como a ética nos negócios, corrupção no governo, reformas democráticas e desenvolvimento sustentável (BIANCHI, 2001). Em 1988, surge o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) debatendo filantropia e sendo patrocinado por representantes de filiais do Brasil como Alcoa e da Kellogg Foundation com a colaboração da Amcham, o grupo foi formalmente constituído somente em 1995.

Vários episódios ocorridos por volta de 1989 em relação à violação dos direitos da criança e dos adolescentes sensibilizaram empresários do setor de brinquedos e outros parceiros empresariais para mudar a triste realidade. A Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), criada em 13 de fevereiro de 1990, e tem como missão defender os direitos da criança e do adolescente por meio de mobilização social, cria uma Diretoria de Defesa dos Direitos da Criança que com outros setores se juntam e solicitam ao Congresso Nacional a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Oded Grajew, no final de 1997, propõe a criação do Instituto Ethos, que é criado em 1998 e estabelece uma união estratégica com o *Business Social Responsibility* (BSR). Esse instituto estabeleceu, em 1998, alguns princípios básicos que dariam um norte nas suas práticas nos próximos anos, resumidos em uma declaração de compromisso do seguinte modo:

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. (INSTITUTO ETHOS, 2011).

O Instituto Ethos utilizou a responsabilidade social para que as empresas sejam incentivadas a criarem vantagens competitivas baseadas em ações que

sejam socialmente responsáveis. Com isso, o Ethos adota sua própria definição de responsabilidade social:

A relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2011).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em 2002, formou um grupo de trabalho para o desenvolvimento de uma Norma Brasileira de Requisitos em Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social. No final do ano de 2004, foi publicada a norma ABNT NBR 16001 – Responsabilidade Social – Sistema e Gestão – Requisitos. O objetivo dessa norma é estabelecer “os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social, permitindo a organização, formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros”, como compromissos éticos, sua preocupação com promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, incluindo a transparência das suas atividades (ABNT,2004, p.1).

A NBR 16001 é uma norma de sistema de gestão, passível de auditoria, estruturada em requisitos verificáveis, permitindo que a organização busque a certificação por uma terceira parte, o que não ocorre com a ISO 26000 que é uma norma de diretrizes.

O Inmetro desenvolveu o Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social de acordo com a NBR 16001, desde a sua primeira versão, e agora definiu um plano de transição (por meio da Portaria INMETRO / MDIC número 407 de 02/08/2012) para as organizações estabelecendo que:

- I. As organizações certificadas com base na norma ABNT NBR 16001:2004 podem, a qualquer tempo, a contar da data de publicação desta Portaria, migrar para a versão atual da norma, mediante auditoria;
- II. As solicitações de certificação inicial poderão continuar a ser concedidas com base na norma ABNT NBR 16001:2004 em até 12 (doze) meses contados da publicação desta Portaria;

III. As solicitações de recertificação poderão continuar a ser concedidas com base na norma ABNT NBR 16001:2004 em até 24 (vinte e quatro) meses contados da publicação desta Portaria;

IV. Todas as certificações vigentes concedidas com base na norma ABNT NBR 16001:2004 deverão ser migradas para a versão atual da norma ou serem canceladas no prazo de 36 (trinta e seis) meses, contar da data de publicação desta Portaria.

Melo e Gomes (2006, p.11) consideram que os benefícios que a norma traz é a possibilidade de vir a se tornar um instrumento que induza a formação de novos valores, que poderão ser “propagados não só nas organizações como também nas respectivas cadeias de fornecedores, clientes, comunidade de entorno e sociedade”, contribuindo desse modo para disseminação de uma gestão com princípios éticos e promova o desenvolvimento sustentável.

Com o objetivo de deixar claro os principais marcos da RSE no Brasil, a comissão Temática Permanente de Responsabilidade Social (CORES) citado por Silva (2013) destaca períodos que contribuíram para a evolução da temática, conforme o Quadro 2:

**QUADRO 2** Evolução da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil

| ANO  | ATIVIDADES  |
|------|---|
| 1992 | A Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP) cria o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE), que se tornaria, em 1997, o Centro de Estudos de Ética nas Organizações.   |
| 1995 | Criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), que focaliza, sobretudo, o Investimento Social Privado, visando à coordenação desses esforços, assim como o aprimoramento constante da qualidade de suas ações e do impacto de seus resultados, mediante o intercâmbio de experiências entre as empresas.  |
| 1996 | O Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (IBASE), fundado em 1981, inicia as campanhas importantes no sentido de difundir a elaboração e divulgação do Balanço Social por parte das empresas, visando a uma maior transparência de seus resultados não apenas no plano econômico, mas também social e ambiental.  |
| 1997 | Criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), uma coalizão de grandes grupos empresariais do Brasil que representam aqui o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, entidade com atuação em diversos países do mundo, que tem como propósito disseminar uma nova maneira de fazer negócios. |
| 1998 | Constituição do ETHOS – organização não Governamental cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-se parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.  |
| 1999 | Ação Empresarial pela Cidadania (AEC) foi criada para gerar uma rede de ações capazes de sensibilizar, motivar e facilitar o investimento social dos empresários Brasileiros.   |
| 2000 | O Serviço Social da Indústria (SESI) define como missão contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, com vistas à melhoria da  |

|      |  |
|------|--|
|      | qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável. A RSE é considerada um serviço prioritário do SESI.  |
| 2005 | Em maio deste ano, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) instalou a Comissão Temática Permanente de Responsabilidade Social (CORES), com a atribuição de subsidiar e orientar ações do Sistema Indústria nesse campo.                 |
| 2008 | Em junho deste ano, foi instalada a Comissão Temática de Responsabilidade Social da Federação da Indústria do estado do Rio Grande do Norte-RN, cuja missão é disseminar o conceito e as práticas do investimento social para a indústria. |

Fonte: Silva, (2013, p.31-32).

O surgimento da RSE no Brasil passou por várias etapas que serviram para consolidá-la e propagá-la em todo cenário nacional. Isso ocorreu devido ao envolvimento de pessoas preocupadas com o bem estar social e à criação de entidades que contribuíram nos mais diversos setores da sociedade. Verificou-se que a forma como a empresa atua e desenvolve suas ações sociais está relacionada com sua cultura e estratégias específicas, como o porte, investimentos e incentivos fiscais.

Com isso, as discussões do conceito e as práticas de responsabilidade social tem potencial para se desenvolver no meio empresarial com uma postura ética responsável, humana trazendo novas possibilidades para atuação das empresas brasileiras.

#### 2.4 MODELOS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os modelos de gestão da responsabilidade social precisam ser estrategicamente orientados para que as metas organizacionais sejam alcançadas. É fundamental que a organização determine seus princípios e que os mesmos sejam colocados em prática através de suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais. Poderemos demonstrar através de vários estudos como as práticas de Responsabilidade Social vêm sendo influenciadas pelos modelos de gestão citados abaixo.

Os modelos apresentados exigem adaptação a mudanças e flexibilidade, além da preparação da área de recursos humanos para alinhar as competências humanas às estratégias de negócio da empresa, capacitando os gestores para que sejam os estimuladores e multiplicadores deste processo.

Pode-se verificar que existe um paralelo entre essas práticas, elas buscam integrar políticas sociais, gestão estratégica, ética e coerência das práticas

organizacionais, além de valorizarem a participação de ativos intangíveis (como relacionamento com *stakeholders*, imagem da marca, satisfação do cliente, aprendizado, inovação organizacional e sustentabilidade) nos resultados financeiros da empresa.

Segundo Aligleri (2011) diversos pesquisadores vêm despendendo horas de trabalho para propor modelos de gestão que visam compreender e delimitar a atuação socioambiental das empresas. Freire *et al* (2009) em um estudo que teve como objetivo identificar os trabalhos mais citados no âmbito acadêmico, encontraram os modelos desenvolvidos por Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Carroll (1991), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003).

Destaca-se no quadro 3, que nos últimos trinta e cinco anos, mais de dezoito proposições teóricas citadas ou publicadas em revistas internacionais como *Academy of Management Review*, *Business & Society*, *California Management Review*, *harvard Business Review*, *Journal Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly* e *Business Horizons*. Bakker *et al* (2007); Freire *et al* (2009) e Welzel (2009) são exemplos de pesquisadores que realizaram estudos bibliográficos de caráter exploratório em periódicos internacionais para reunir modelos explicativos de responsabilidade social das empresas.

**QUADRO 3 Modelos de Responsabilidade Social**

| <b>RESUMO DOS MODELOS EXPLICATIVOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> |  |
|---|--|
| <b>Autor</b>  | <b>Proposições</b>   |
| <b>Davis e Blomstrom (1975)</b>                                   | Modelo dos três círculos – o círculo interno, representa a dimensão econômica, constituída por produto, trabalho e crescimento. O círculo intermediário diz respeito ao exercício da função econômica considerando valores sociais. E o círculo exterior refere-se às responsabilidades amorfas (pobreza, exclusão, entre outras).   |
| <b>Ackerman (1973)</b>  | Três fases em que as empresas desenvolvem uma reação às questões sociais. Na fase 1, os executivos do topo gerencial tomam conhecimento de existência de um problema social. Na fase 2, a empresa contrata especialistas para sugerir maneiras de lidar com o problema e formular planos de ação; e na fase 3 implementa-se a ação propostas de maneira integrada coma política empresarial. |
| <b>Sethi (1975)</b>   | Esquema de Três Estados para Classificar Dimensões do Comportamento Corporativo classificando o comportamento empresarial em três tipos: organizações defensivas e reativa, organizações socialmente responsáveis e organizações pró-ativas e responsivas.   |
| <b>Preston e Post (1975)</b>                                      | Definem duas áreas de RS: o envolvimento primário que compreende o comportamento e as transações que derivam da característica e operação da empresa e o envolvimento secundário, que inclui impactos e feitos gerados por suas atividades primárias.  |
| <b>Zenisek (1979)</b>   | Relação entre ideologia social, ideologia da organização e seus aspectos operacionais em relação a negócios éticos. Segere ainda um conjunto de ações gerenciais que podem ser divididas em quatro tipos.  |
| <b>Carroll (1979)</b>   | Modelo Conceitual Tridimensional de desempenho Social Corporativo: econômica, legal, ética e discricionária – que foram reelaborados em 1991 e organizados numa estrutura piramidal.   |
| <b>Tuzzolino e Armandi (1981)</b>                                 | Estrutura das necessidades Hierárquicas para avaliar a Responsabilidade Social das Corporações, baseado nas necessidades hierárquicas de Maslow.   |
| <b>Dalton e Cosier</b>  | Propõe a ideia de “quatro faces” da responsabilidade social, descritas em uma matriz 2x2. Podem ocorrer várias combinações entre legalidade e responsabilidade, que se ampliam em aspectos legal e   |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>(1982)</b>                    | ilegal de um lado e, de outro, aspectos irresponsável e responsável.   |
| <b>Strand (1983)</b>             | Modelo de Sistemas de Responsabilidade Social Organizacional focalizando a evolução do desempenho social corporativo com base em três desafios: responsabilidade econômica, pública e social.  |
| <b>Carroll e Hoy (1984)</b>      | Buscam integrar políticas sociais e gestão estratégica, abrangendo elementos associados à competição dos negócios. As dimensões retratadas incorporam uma política social de macro visão que inclui os níveis de estratégia societal corporativo e negócios; e micro visão, relacionada a políticas sociais funcionais e operacionais.   |
| <b>Wartick e Cochran (1985)</b>  | Propõe um modelo de performance social corporativa avaliar a evolução do desempenho social por meio de uma estrutura construída por princípios, processos e política, com base em três desafios da RSC: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social.  |
| <b>Carroll (1991)</b>            | Reelaboração do Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo proposto em 1979, organizados numa estrutura piramidal – responsabilidade econômica, legal, ética e discricionária.  |
| <b>Wood (1991)</b>               | Desenvolveu um Modelo de Performance Social Corporativa como sendo : princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsabilidade social corporativa e resultados sociais corporativos. Os princípios são expressos em três níveis: institucional – legitimidade da empresa; organizacional – responsabilidade pública; e individual – arbitrio gerencial. |
| <b>Swanson (1995)</b>            | Toma como base a estrutura de Wood (1991) e propõe um aperfeiçoamento, integrando perspectivas econômicas e normativas aos princípios de responsabilidade social corporativa. Apresenta uam visão ampliada das relações de troca da corporação coma sociedade, incluindo valores éticos.   |
| <b>Quazi e O' Brien (2000)</b>   | Modelo Bidimensional de responsabilidade Social Corporativa, classificando-a em ampla e restrita. A contribuição do modelo bidimensional está no fato de que a responsabilidade empresarial é avaliada apartir da perspectiva de seus custos podendo ser enquadrada em quatro em quatro quadrantes distintos- visão filantrópica,clássica, socioeconômica e moderna.           |
| <b>Schwartz e Carroll (2003)</b> | Modelo em Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa , baseado em um modelo anterior proposto por Carroll (1991). É composto por três dimensões centrais da RSC – econômica, legal e ética - que são dispostas em um diagrama, ampliando-se em sete categorias. A filantropia deixa de ser uma perspectiva de destaque.   |
| <b>Porter e Kramer (2003)</b>    | Essa estrutura é composta de duas dimensões, a “de dentro para fora” e a “de fora para dentro”. A primeira dimensão discute a integração das atividades de responsabilidade social a cadeia de valor.Já a segunda dimensão aborda a importância da aqestão social para a estratégia da organização.  |
| <b>Schwartz e Carroll (2007)</b> | Modelo VBA ( <i>value, balance,accountability</i> ) que apresenta um diagrama com cinco temas reconhecidos e interdependentes (responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos <i>stakeholders</i> ,sustentabilidade e cidadania corporativa ) unidos por meio de três conceitos centrais (valor, equilíbrio e sustentabilidade)                     |

Fonte: Aligleri, 2011, p. 69-71.

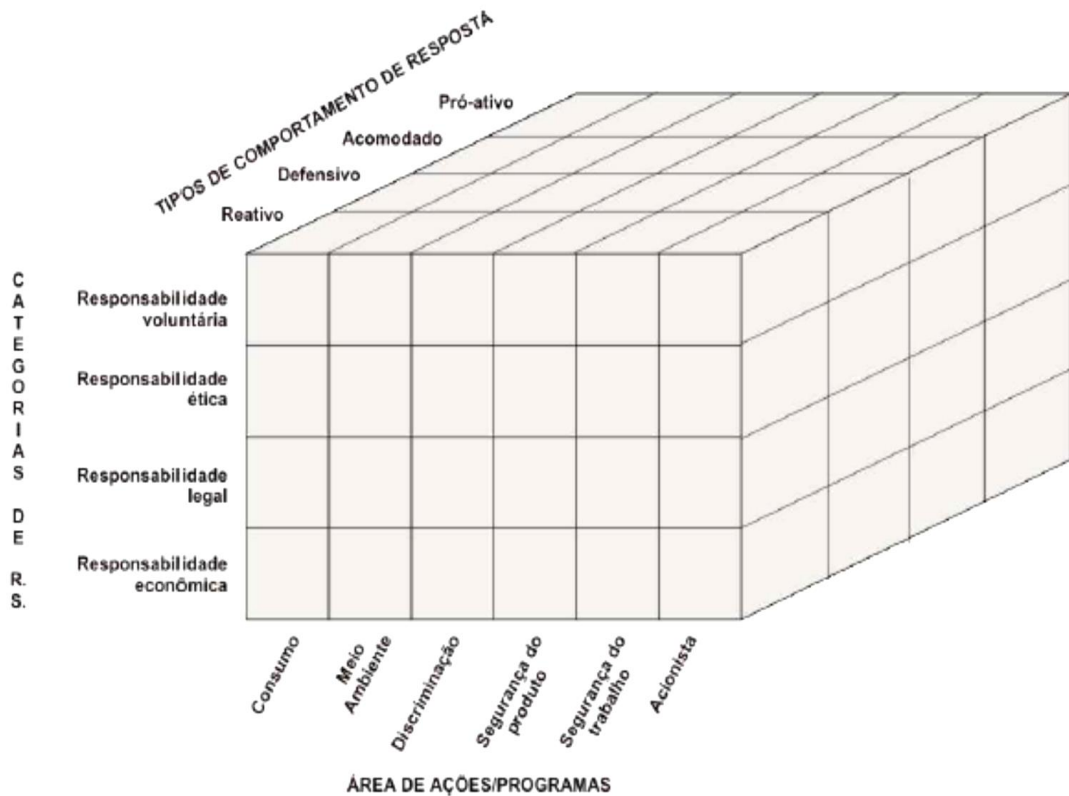
Conforme observado, as teorias buscam conciliar o comportamento sociambientalmente responsável das empresas com o aumento da competitividade dos negócios. Tal ideia já estava presente nos trabalhos desenvolvidos por Ackerman (1973), Carrol e Hoy (1984) e Drucker (1995 e 1986), que apresentavam um posicionamento bem definido em relação ao envolvimento das empresas com práticas e políticas socioambientais.

Segundo Macêdo (2011) o modelo tridimensional de performance social foi proposto por Archie B. Carroll em 1979, com vistas a integrar conceitos e promover uma análise multidimensional da RSE. O autor considera três dimensões distintas no trato da Responsabilidade Social Empresarial. A primeira trata da obrigação da responsabilidade social, que são as categorias econômica, legal, ética e discricionária. A segunda diz respeito a várias ações ou programas sociais que a empresa pode focar ou priorizar. A terceira dimensão trata do tipo de resposta que a



empresa pode apresentar ante sua postura de relevância social. A Figura 3 mostra o que explanam as três dimensões em questão.

**FIGURA 3 - Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa**



Fonte: Carroll (1979, p. 503)

Esses três ângulos de análise forçam a consideração das principais questões que devem ser analisadas na performance social de uma empresa (CARROLL, 1979). Segundo Welzel *et al*, (2008) o modelo de RSE idealizado por Carroll (1979) é tido como explicativo fundamental do tema. Esse modelo foi dividido em três dimensões.

A primeira dimensão: diz respeito às categorias de Responsabilidade Social Empresarial relacionadas às responsabilidades ou obrigações do negócio. A responsabilidade econômica, em que a empresa tem a necessidade de oferecer ao seu público produtos e serviços adequados, além de garantir o retorno financeiro aos acionistas, sócios, fornecedores, funcionários e parceiros. A responsabilidade legal determina que as leis e regulamentações formam a estrutura legal sobre a qual se espera que os negócios operem. A responsabilidade ética, considerada como a

mais difícil de ser trabalhada e praticada nos negócios, implica na análise e reflexão ética na tomada de decisões na empresa. E a responsabilidade discricionária aborda os atos voluntários e que ficam por conta do julgamento individual dos gestores da organização.

A segunda dimensão: consiste nas ações e programas sociais que podem ser foco de atuação social de uma organização. Carroll (1979) aponta que essas ações e programas são diferentes para cada indústria e sua consideração e relevância dependem do contexto e dos *stakeholders* envolvidos com a empresa; podem estar ligadas à natureza de seus produtos ou relacionadas à sua cultura. Essas áreas são descritas no modelo como a ênfase na segurança do produto, do processo ou do trabalho, meio ambiente, consumo e acionistas. Entretanto, o autor expõe que não necessariamente a empresa pode ter um desses focos no trabalho com questões sociais, ficando a cargo do pesquisador/gestor identificar quais as áreas ou recursos uma empresa prioriza em suas ações socialmente responsáveis.

A terceira dimensão: para Carrol (1979), o termo geralmente usado para descrever esse aspecto é chamado de resposta ou responsividade social. A seguir, os tipos de respostas propostas no modelo:

a) Reativa: a empresa responde a uma questão social depois que ela ameaça seus objetivos, ou seja, depois que algum problema interfere em seu efetivo funcionamento;

b) Defensiva: a empresa age para se proteger ou se defender de um desafio ou problema;

c) Acomodativa: a empresa se alinha às exigências do governo ou da opinião pública;

d) Proativa: a empresa antecipa exigências que ainda não foram feitas.

Nessa esteira, Macêdo (2011) afirma que enfoques, antes separados, como as formas de resposta social, categorias e focos de análise da empresa, foram expostos em conjunto, conforme três dimensões de uma mesma abordagem.

O referido modelo foi sugerido para ser utilizado principalmente na área acadêmica, como uma base conceitual, no entanto pode ser considerado um mecanismo para apreciação do entendimento dos *stakeholders* sobre determinadas questões ou atuação social de dada organização, se preenchidas as lacunas existentes. O modelo tridimensional de performance social representa uma das grandes contribuições dadas à área de responsabilidade social empresarial. Muitos

autores, anteriormente, o mencionaram e desenvolveram estudos com base em Carroll (1979). Nesse sentido, observando a importância que possui o referido modelo na literatura relacionada, destaca-se a relevância de estruturar uma aplicação ou estudo empírico, com base nas conceituações de Carroll (1979), se preenchidas as devidas lacunas existentes.

Conforme explanam Carroll (1979) e Wood (1991) é válido considerar que para entender a complexidade da responsabilidade social empresarial nas organizações modernas é necessário incorporar uma visão mais ampla da sociedade, considerando o macro ambiente, suas necessidades e anseios.

#### **2.4.1 Teoria dos Stakeholders**

Segundo Hanashiro (2007), não há um consenso quanto ao conceito de *stakeholder*, mesmo sendo amplamente discutido nas duas últimas décadas. De acordo com Freeman e Reed (1983), o uso da palavra *stakeholder* nasceu a partir de um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em 1963, e se referia aos grupos de cuja sustentação dependia a existência da organização. A lista inicial dos *stakeholders* incluía os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores (lenders) e a sociedade. Freeman (1999, p. 46) definiu *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou que é afetado pela realização dos objetivos da organização”.

De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008), os *stakeholders* estão divididos em dois grandes grupos: externos e internos. *Stakeholders* externos podem ser chamados com qualquer grupo que tenha um interesse real ou parcial, ou que interfira de alguma forma na capacidade da organização de alcançar seus objetivos. *Stakeholders* internos são os públicos de interesse que estão dentro das organizações e fazem parte do ambiente interno. Para identificarmos o relacionamento as relações e contribuições sociais entre os diversos *stakeholders* é possível verificar no quadro 4.

**QUADRO 4** Divisão dos *stakeholders*.

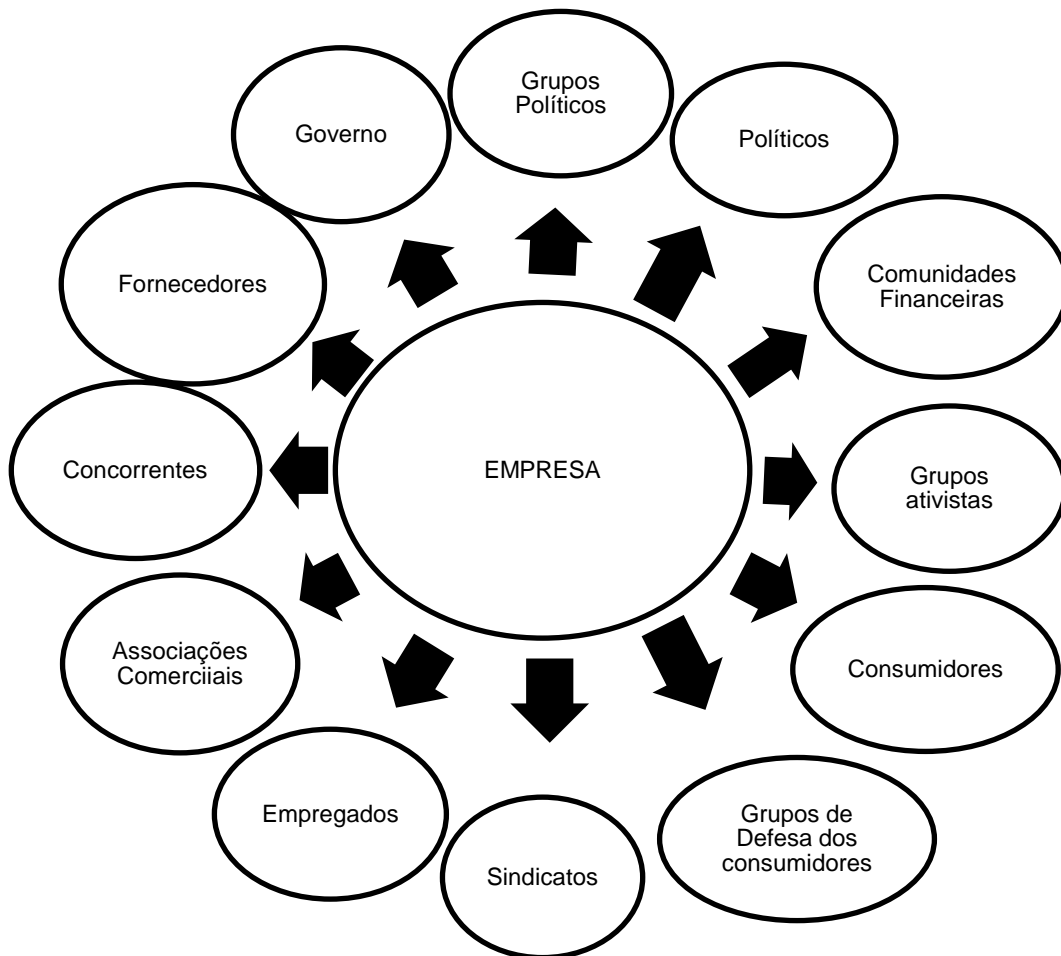
| PARCEIROS                  | CONTRIBUIÇÕES                                  | DEMANDAS  |
|----------------------------|--|---|
| <b>Acionistas</b>          | Capital  | Lucros e dividendos   |
| <b>Empregados</b>          | Mão de obra<br>Criatividade<br>Ideias<br>Tempo | Remuneração justa<br>Condições adequadas de trabalho<br>Segurança, saúde e proteção<br>Reconhecimento, realização pessoal                     |
| <b>Fornecedores</b>        | Mercadorias                                    | Respeito aos contratos<br>Negociação legal<br>Parceria  |
| <b>Clientes</b>            | Dinheiro                                       | Segurança e boa qualidade dos produtos e serviços<br>Preço acessível<br>Atendimento de necessidades e desejos                                 |
| <b>Concorrentes</b>        | Competição<br>Referencial de mercado           | Lealdade na concorrência<br>Propaganda honesta  |
| <b>Governo</b>             | Suporte institucional,<br>jurídico e político  | Obediência às leis<br>Pagamentos de tributos  |
| <b>Grupos e movimentos</b> | Aportes culturais diversos                     | Proteção ambiental<br>Respeito aos direitos das minorias<br>Respeito aos acordos salariais  |
| <b>Comunidade</b>          | Infraestrutura                                 | Respeito ao interesse comunitário<br>Contribuição para melhoria da qualidade de vida da comunidade<br>Conservação dos recursos naturais, etc. |

Fonte: Karkotli (2004).

Por outro lado, Clarkson (1995, p. 100) divide os *stakeholders* em, primários e secundários. Os *stakeholders* primários “são aqueles sem cuja participação a empresa não conseguirá sobreviver”, como acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, juntamente com o grupo dos *stakeholders* públicos (governo e comunidade). Os *stakeholders* secundários “são aqueles que influenciam ou afetam, são influenciados ou afetados pela organização, mas não estão envolvidos em transações com a empresa, nem são essenciais para sua sobrevivência”. (CLARKSON, 1995, p. 100).

Para Barbieri e Cajazeira (2009, p. 29) a separação em grupos de primários e secundários visa “prover instrumentos de gestão apropriados para lidar com a complexidade resultante da participação de uma diversidade de constituintes da sociedade com diversos tipos de empresa”. A figura 4 mostra as diferentes partes interessadas que afetam e que são afetadas e também influenciadas pelas empresas

FIGURA 4 - Mapa dos *Stakeholders* de uma Grande Empresa



Fonte: Freeman (1994 *apud* BARBIERI, 2009; CAJAZEIRA, 2009).

Para Barbieri e Cajazeira (2009), os subgrupos representados na figura 4 apresentam interesses em conflito em relação a empresa, isso acontece pelo fato de que os interesses não são estáveis e se alteram no decorrer do tempo. Dessa forma, Hanashiro (2007) cita que a confiança e a cooperação entre os diversos grupos de *stakeholders* são essenciais na construção e preservação dos relacionamentos que podem contribuir para a vantagem competitiva das empresas.

Hanashiro (2007) expõem os cinco passos para a consolidação da gestão estratégica que são: 1) identificar todos os *stakeholders* relevantes para organização; 2) identificar os *stakeholders* que podem ameaçar a organização; 3) diagnosticar os *stakeholders* – chaves que apoiam a empresa, os que não apoiam, os que não apresentam aspectos positivos e negativos e os que se posicionam de

forma marginal; 4) formular estratégias genéricas que incluam os *stakeholders* apoiadores, os que defendem os que colaboram no relacionamento com a empresa e de monitoramento dos que se posicionam a margem; 5) além de implementar estratégias genéricas, desenvolver táticas específicas, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento dos *stakeholders*; 6) avaliação do sucesso ou falhas no gerenciamento das estratégias.

Ressalta-se que, com a evolução da sociedade, os acionistas já não são mais os únicos interessados na organização, existem os grupos de interesses que devem ser considerados no planejamento para que a organização alcance os seus objetivos (NASCIMENTO LEMOS; MELLO, 2008).

O envolvimento de todos os *stakeholders* não garante a maximização dos resultados das ações, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos.

#### **2.4.2 Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**

Criado em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi instituído por um grupo de empresários e tem por característica ser uma organização sem fins lucrativos. Tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando as empresas parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

O Instituto Ethos (2009) propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as instituições a:

1. Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
2. Implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
3. Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;
4. Demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
5. Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;

6. Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

As empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico e possuem importante influência nas transformações do planeta e, por isso, a sua participação e engajamento são cruciais para a construção de um mundo melhor, ao lado dos esforços do Estado e da sociedade civil.

As cinco linhas que o Instituto Ethos (2009) atua são:

a) Ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial. Sensibilização e engajamento de empresas em todo Brasil, articulação de parcerias, sensibilização da mídia para o tema RSE, coordenação da criação do comitê brasileiro do Pacto Global da ONU, etc;

b) Aprofundamento de práticas em RSE. Indicadores Ethos de RSE – incluindo versões para micro e pequenas empresas e para alguns setores da economia-, Conferência Internacional anual, para mais de 1.000 participantes, constituição de redes de interesse, promoção da publicação de balanços sociais e de relatórios de sustentabilidade e produção manuais práticos;

c) Influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE. Desenvolvimento de critérios de investimentos socialmente responsáveis com fundos de pensão no Brasil, desenvolvimento de programa de políticas públicas e RSE e participação em diversos conselhos governamentais para discussão da agenda pública brasileira.

d) Articulação do movimento de RSE com políticas públicas como: a. desenvolvimento de políticas para promover a RSE e desenvolver marcos legal; b. promoção da participação das empresas na pauta de políticas públicas do Instituto Ethos; c. fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética; d. divulgação da RSE em espaços públicos e eventos;

e) estruturação de processos de consulta a membros e parceiros da companhia;

f) Produção de informação: Pesquisa anual “empresas e Responsabilidade Social – Percepção e Tendências do Consumidor”, produção e divulgação de conteúdo e um *site* de referência sobre o tema na internet, coleta e divulgação de

dados e casos das empresas de promoção de intercâmbio com entidades internacionais líderes no tema da responsabilidade social.

As ações cooperativas – tanto no âmbito local, regional, nacional ou internacional – são cada vez mais necessárias para a manutenção do bem-estar da humanidade. A consciência global é fundamental no processo de preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, na promoção dos direitos humanos e na construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa; mesmo sabendo que é difícil em virtude de um sistema capitalista. As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosos agentes de mudança para, juntamente com os Estados e a sociedade civil, construir um mundo melhor.

Ao adicionar às suas competências o comportamento ético e socialmente responsável, a iniciativa privada conquista o respeito das pessoas e das comunidades que são impactadas por suas atividades, e o resultado é o reconhecimento da sociedade às suas atitudes.

A responsabilidade social está se tornando cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente justo.

### **2.4.3 Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são ferramentas de avaliação para medir as práticas de responsabilidade social empresarial que estão sendo implantadas no planejamento estratégico, permitindo monitorar o desempenho geral da empresa. Também é considerado um instrumento de avaliação, de uso interno. As empresas interessadas em utilizar os Indicadores Ethos podem fazer um comparativo com outras empresas e verificar pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão. Portanto, é importante chamar atenção que o sucesso dessa ferramenta depende indiretamente da adesão espontânea das empresas à sua proposta.

Os indicadores apresentados pelas empresas são: Balanço Social, Indicadores Ethos, Pacto Global, Objetivos do Milênio e as Certificações de Responsabilidade Social. As empresas interessadas em avaliar sua gestão na



perspectiva da sustentabilidade e da responsabilidade social têm à disposição os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, oferecidos gratuitamente desde a sua criação, no ano de 2000.

Ainda no que diz respeito à avaliação das empresas, Aligleri (2011) apresenta um resumo dos principais instrumentos baseados em desempenho elencados por Barbieri e Cajazeira (2009):

1. Balanço Social: é um demonstrativo numérico sobre as atividades sociais da empresa. No Brasil, o modelo mais utilizado foi criado em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). O documento é estruturado na forma de tabela e reúne um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade.

2. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social: desenvolvido em 2000 e atualizado anualmente pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. É um questionário organizado em sete temas, utilizado pelas empresas para diagnóstico e avaliação de sua gestão no que diz respeito à incorporação da responsabilidade social. Possui indicadores setoriais complementares. As empresas conseguem fazer seu autodiagnóstico e levantar subsídios para o planejamento estratégico em sete temas: Valores, Transparência e Governança, Público interno, Meio ambiente, Fornecedores, Consumidores e clientes, Comunidade e Governo e sociedade. Para Araújo (2011), os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, apresentados são ferramentas de aprendizado e de avaliação da gestão sendo possível medir se as práticas de responsabilidade social empresarial estão sendo incorporadas ao planejamento estratégico, permitindo monitorar o desempenho geral da empresa, como mostrado em resumo no quadro 5.

**QUADRO 5** Indicadores Ethos

| TEMAS                                      | INDICADORES                                  | DESCRIÇÃO   |
|--|--|---|
| <b>VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA</b> | <b>Auto regulação da Conduta</b>             | - Compromissos éticos<br>- Enraizamento na cultura organizacional<br>- Governança corporativa |
|  | <b>Relação transparência com a sociedade</b> | - Relações com a concorrência<br>- Dialogo com as partes interessadas<br>- Balanço Social     |
| <b>PÚBLICO INTERNO</b>                     | <b>Diálogo e participação</b>                | - Relações com sindicatos<br>- Relações com trabalhos terceirizados<br>- Gestão participativa |
|  | <b>Respeito ao indivíduo</b>                 | - Compromisso com o futuro das crianças   |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso com o desenvolvimento infantil</li> <li>- Valorização da diversidade</li> <li>- Compromisso com a equidade social</li> <li>- Compromisso com a equidade de gênero</li> </ul>   |
|                                | <b>Trabalho decente</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de remuneração, benefícios e carreira</li> <li>- Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho</li> <li>- Desenvolvimento com o compromisso e empregabilidade</li> <li>- Comportamento frente às demissões</li> <li>- Preparação para a aposentadoria</li> </ul> |
| <b>MEIO AMBIENTE</b>           | <b>Responsabilidade frente gerações futuras</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental</li> <li>- Educação e conscientização ambiental</li> </ul>   |
|                                | <b>Gerenciamento do impacto ambiental</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços</li> <li>- Sustentabilidade da Economia Florestal</li> <li>- Minimização de Entradas e Saídas de Materiais</li> </ul>  |
| <b>FORNECEDORES</b>            | <b>Seleção, avaliação e parceria com os fornecedores</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</li> <li>- Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva</li> <li>- Trabalho Forçado (escravo) na Cadeia Produtiva</li> <li>- Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores</li> </ul>   |
| <b>CONSUMIDORES E CLIENTES</b> | <b>Dimensão social do Consumo</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Comunicação Comercial</li> <li>- Excelência do Atendimento</li> <li>- Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos produtos e serviços</li> </ul>   |
| <b>COMUNIDADE</b>              | <b>Relação com a comunidade local</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno</li> <li>- Relações com Organizações Locais</li> </ul>   |
|                                | <b>Ação social</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamento da Ação Social</li> <li>- Envolvimento com a Ação Social</li> </ul>  |
| <b>GOVERNO E SOCIEDADE</b>     | <b>Transparência política</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuições para Campanhas Políticas</li> <li>- Construção da Cidadania pelas Empresas</li> <li>- Práticas Anticorrupção e Anti-propina</li> </ul>   |
|                                | <b>Liderança social</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança e Influência Social</li> <li>- Participação em Projetos Sociais Governamentais</li> </ul>  |

Fonte: Araújo (2011, p. 51).

O preenchimento dos Indicadores Ethos é feito internamente pela empresa, a partir de um processo participativo envolvendo diferentes áreas e níveis hierárquicos. Em seguida, as respostas são passadas para um sistema *on-line*, que calcula os desempenhos da empresa em cada indicador e os apresenta em um relatório final, chamado de Relatório de Diagnóstico. Além dos desempenhos, o sistema calcula médias comparativas para servirem de referência para as empresas em seu planejamento estratégico. As médias apresentadas são do banco de dados formado por todas as empresas que responderam o questionário e a média do grupo

de *benchmark* é extraída com base no desempenho das empresas que obtiveram as dez melhores colocações.

O código *Global Compact* ou Pacto Global é uma iniciativa das organizações das Nações Unidas (ONU) que tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial para orientar-se em sua atuação por princípios de direitos humanos de forma que em conjunto com outros atores sociais possa ser possível construir uma economia global sustentável e mais inclusiva (HANASHIRO, 2007). O Pacto Global resulta de uma rede de seis agências das Nações Unidas que são constituídas pelo Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos, Programas das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), organização Internacional do trabalho (OIT), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONIDO), escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crimes (HANASHIRO, 2007).

O Pacto Global propõe dez princípios: direitos humanos; direitos do trabalho; proteção ambiental e contra a corrupção, conforme o quadro 6 a seguir:

**QUADRO 6** Os Dez Princípios do Pacto Global

|   |   |
|---|---|
| <b>PRINCÍPIOS DE DIREITOS HUMANOS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeitar e proteger os direitos humanos</li> <li>- Impedir violações de direitos humanos</li> </ul>   |
| <b>PRINCÍPIOS DE DIREITOS DO TRABALHO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar a liberdade de associação no trabalho</li> <li>- Abolir o trabalho forçado</li> <li>- Abolir o trabalho infantil</li> <li>- Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho</li> </ul> |
| <b>PRINCÍPIOS DE PROTEÇÃO AMBIENTAL</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais</li> <li>- Promover a responsabilidade ambiental</li> <li>- Encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente</li> </ul>           |
| <b>PRINCÍPIOS CONTRA A CORRUPÇÃO</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina</li> </ul>   |

Fonte: Barbieri e Cajazeira (2009).

Conforme explicitado no quadro 6, o Pacto Global não é um regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais de empresas, mas uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

As empresas que participam do Pacto Global representam diferentes setores da economia e regiões geográficas. Buscam gerenciar seu crescimento de uma

maneira responsável que contemple os interesses e preocupações de seus *stakeholders* (PACTO, 2009).

Outro sistema de diretrizes de relevância são os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que é um conjunto de oito diretrizes estabelecidas com base na Declaração do Milênio, assinada no ano 2000 pelos países membros da Organização das Nações Unidas (ONU), com o propósito de contribuir para um mundo pacífico, justo e sustentável no século XXI. A ideia era descrever o que era necessário para fazer reduzir a pobreza e alcançar o desenvolvimento sustentável até 2015. Durante a Cúpula do Milênio, realizada no ano 2000, na Assembleia Geral das Nações Unidas, em Nova York (Estados Unidos), os chefes de Estado dos 191 países presentes elaboraram o texto base dos ODM e, no ano seguinte, comprometeram-se a:

- a. Erradicar a extrema pobreza e fome;
- b. Atingir o ensino básico universal;
- c. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- d. Reduzir a mortalidade infantil;
- e. Melhorar a saúde materna;
- f. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
- g. Garantir a sustentabilidade ambiental;
- h. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

O Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização não governamental fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP) que promove a elaboração e relatórios de sustentabilidade adotada por muitas organizações, considerada a mais abrangente para relatórios de sustentabilidade do mundo, proporcionando maior transparência organizacional. Essa estrutura estabelece os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar seu desempenho econômico ambiental e social. No Brasil, a difusão das diretrizes da GRI e de sua aplicação conta com a parceria entre UniEthos, GVces e BSD Consulting Brasil, consórcio que foi o primeiro no mundo a ser certificado para ministrar a oficina de capacitação em GRI. Desde 2006, foram realizados diversos grupos de trabalho (GT) junto com as empresas, com o objetivo de compartilhar experiências entre os participantes na busca de soluções para questões comuns, relacionadas à adoção destas diretrizes e discussão com os

especialistas. Segundo Araújo (2011), as diretrizes foram desenhadas com base em um amplo debate realizado entre chefes de Estado, especialistas e a sociedade civil, durante as conferências internacionais sobre população, meio ambiente, gênero, direitos humanos e desenvolvimento social, realizadas na década de 1990. Nesse contexto, observa-se que, no Brasil, o movimento da Responsabilidade Social Empresarial intensificou-se a partir dos anos 1990, em um momento que o mercado também vem evoluindo, com a exigência de ética e transparência nos negócios (ETHOS, 2003; SEBRAE, 2003).

Vale ressaltar que foi nesse cenário que muitas organizações empresariais foram criadas para discutir temas sociais, de direitos humanos e de sustentabilidade ambiental, como, por exemplo, o Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE), o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS). Nesse mesmo período, cresce a produção acadêmica, sendo lançadas premiações e fundações de organizações associativas promotoras do conceito, em especial o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, como uma organização que contribuiu para o desenvolvimento das ações sociais nas empresas, sendo um marco essencial na história da RSE, no país (ASHLEY *et al.*, 2005).

Em 2004, a mobilização pelos Objetivos do Milênio (ODM) tomou força, quando o Governo Federal, o Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento (PNDU), a sociedade civil e a iniciativa privada se uniram para criar o Movimento Nacional pela Cidadania e Solidariedade, uma iniciativa apartidária e ecumênica para conscientizar e mobilizar a sociedade civil e os governos para o alcance, até 2015, das oito diretrizes dos ODM. A campanha “Nós Podemos – 8 Jeitos de Mudar o Mundo”, desenvolveu os oito ícones do milênio para promoção dos objetivos do milênio em todo Brasil, em diversos outros países do mundo e na sede das Nações Unidas. A partir dessa campanha, muitas empresas e instituições se sensibilizaram e tomaram várias iniciativas em diferentes oportunidades.

A certificação em RSE é um processo característico de grandes empresas devido ao envolvimento de vultosos investimentos financeiro, organizacional e humano. Quando esse investimento ocorre nas pequenas empresas geralmente dar-se por pressão da concorrência e de grandes empresas compradoras ou contratantes de seus serviços. As certificações no Brasil são regidas pelo Sistema Brasileiro de Certificação (SBC) que tem a estrutura de um órgão estratégico e

diretivo o Conselho Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (CONMETRO), o Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO), e os Organismos de Certificação Credenciados (OCC), sendo um deles a Associação de Normas Técnicas (ABNT) (NEVES, 2002).

As várias normas existentes propiciam à empresa uma ampla reflexão a respeito das ferramentas de gestão a serem utilizadas para garantir o planejamento da evolução sustentável, implicando, porém, na mobilização interna necessária para realizar um diagnóstico detalhado do comprometimento da organização, fazendo assim parte de suas estratégias.

A norma *Social Accountability* 8000 (SA 8000), foi a primeira iniciativa para avaliar a responsabilidade social de empresa a nível global, foi criada em 1997 pela Organização Não Governamental (ONG) americana *Council on Economics Priorities Accreditation Agency* (CEPPAA), que depois passou a se chamar *Social Accountability Internacional* (SAI), que é atualmente responsável pelo processo. A norma surgiu no auge da denúncia de abuso de direitos humanos em fábricas nos países em desenvolvimento, em que os trabalhadores eram explorados e viviam em condições desumanas (OLIVEIRA, 2008)

Nesse contexto, Melo Neto e Froes (1999) dizem que a SA 8000 foi desenvolvida com base nos princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção dos Direitos das Nações Unidas, dos diversos convênios da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Seus principais indicadores de avaliação do desempenho social das empresas são: trabalho infantil; constrangimento no trabalho; saúde e segurança; liberdade de associação e direito de negociação coletiva; discriminações; práticas disciplinares; horas de trabalho e remuneração justa e administração de sua ampliação.

Para as empresa há inúmeras vantagens na implantação da SA 8000, retenção funcional e melhoria do desempenho; elevação da qualidade do produto e produtividade; melhoria do gerenciamento e na administração da cadeia de fornecimento, proteção da reputação e desenvolvimento de novos mercados (LEIPZIGER, 2003).

As certificações são indicadores fundamentais para uma gestão eficaz na área de responsabilidade social. São evidentes os indícios de que vêm aumentando significativamente as publicações de relatórios nas empresas.

Entretanto, existem problemas com as informações contidas nos balanços sociais. É importante ratificar que instituições como o IBASE, GRI e Instituto Ethos e outros tem desempenhado um papel de destaque e importância na tentativa de melhorar a qualidade e o formato da apresentação das informações contidas no balanço social.

## 2.5 ESTUDOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O tema Responsabilidade Social Empresarial tem sido muito pesquisado no que diz respeito aos conceitos, práticas socialmente responsáveis e implementações, perspectivas de disseminação e implantação dessas práticas nas mais diversas áreas organizacionais. Sobre esse assunto, Freire *et al* (2008), publicaram um artigo que descreve uma síntese sobre responsabilidade social corporativa apresentados no IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão no ano de 2008, evidenciando um estudo bibliográfico, baseado em fontes secundárias, com o objetivo de analisar a evolução da produção científica nacional e internacional sobre responsabilidade social, entre 1950 e 2007, os resultados indicam uma diferença de nível de complexidade na construção teórica do campo dos negócios e sociedade, ao se comparar as pesquisas.

Ressalta-se que no exterior, a busca por um paradigma inclui, além do desenvolvimento do conceito, a relação da responsabilidade social corporativa com outros temas complementares, como a ética empresarial, cidadania corporativa, sustentabilidade e gestão de *stakeholders*, integrando-os por meio das variáveis: valor, equilíbrio e responsabilidade. Além disso, foi identificado que, desde a década de 1970, alguns estudiosos procuraram relacionar RSC à estratégia organizacional. No Brasil, apesar de haver uma preocupação com a inter-relação desses temas, ainda se observa uma tendência de pesquisas práticas relativas às ações socialmente responsáveis das organizações.

Uma pesquisa desenvolvida por Aligleri (2011) ressalta que cresceu o envolvimento das empresas nacionais e estrangeiras com políticas e práticas socioambientais, refletindo a apreensão global sobre os impactos adversos provocados pelo modelo de gestão tradicional. A busca pelo resgate do desenvolvimento e das condições de vida exigiu um alinhamento do interesse à

perspectiva do desenvolvimento sustentável. A necessidade de qualificar o novo desenvolvimento como “sustentável” reflete a dualidade gerada pelo crescimento econômico contínuo e conservação do meio ambiente. Um novo tipo de interação econômica tornou-se um desejo coletivo tanto quanto a paz, a democracia, a liberdade de justiça (VEIGA, 2008).

Em um estudo realizado por Aligleri (2011) cujo tema é *A Adoção de Ferramentas de Sustentabilidade e a sua Relação com os Princípios Ecológicos nas Empresas*, tomou princípios ecológicos, definidos como fundamentos de organização dos ecossistemas, como modelo efetivo de compreensão da contribuição das empresas para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável assim, o objetivo principal é “identificar e analisar as relações entre as ferramentas de gestão para sustentabilidade e os princípios ecológicos”, com o propósito de contribuir para o avanço do conhecimento em administração de empresas, e que a expectativa é que os resultados dessa tese contribuam com executivos no processo de decisão para a escolha e incorporação das ferramentas e práticas de gestão, promovendo a construção de relações que preservem a integridade da empresa e do planeta. Acredita-se que tais resultados trarão benefícios tanto para empresas que terão seus modelos de gestão mais legitimados criando valor ao acionista, quanto para sociedade que terá organizações alinhadas à capacidade intrínseca da natureza de sustentar a vida (ALIGLERI, 2011, p. 12-13).

De forma semelhante, Viana (2007) desenvolve um estudo na Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e confronta uma tríplice relação entre indústria, ambiente e consumidores, com seus impactos e benefícios. Desde sua fundação, a Natura mostra-se comprometida com seus públicos e com a sociedade, adotando valores e crenças plenamente alinhadas com os princípios da gestão responsável. Para a empresa, a responsabilidade social deve ser tomada como cultura empresarial, e um recurso para gestão através do qual é possível praticar ações sociais, ambientais e mercadológicas, indicando sinais de prosperidade mantendo o respeito ao seu meio ambiente e à sociedade. A indústria Natura é destaque em responsabilidade social no Brasil e agora, quando conquista novos mercados na América Latina, espera-se que continue praticando e ampliando suas práticas de responsabilidade social. Espera-se também a eliminação dos testes de produtos com animais, que é uma forte crítica da sociedade e dos ambientalistas à empresa. Através de informações transparentes a seus públicos, a Natura apresenta



práticas de responsabilidade social principalmente vinculada ao desenvolvimento sustentável, em consonância com suas crenças e valores.

O estudo desenvolvido por Amaral (2004) buscou entender e mostrar como o Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) como exemplo ilustrativo, está exercendo sua responsabilidade social, tendo como referência o arcabouço teórico. Nesse estudo que tem como tema *Responsabilidade Social: Impactos na Gestão de Pessoas e na Cultura Organizacional* analisou-se fatores que tem influenciado mudanças na atuação e no posicionamento da Petrobras frente a elementos pertinentes à sua responsabilidade social. A Petrobras proporciona à sociedade brasileira diversos benefícios, que são resultados da sua preocupação em atender a todos os seus *stakeholders*, incluindo a preservação ambiental. A estratégia adotada pela Companhia baseia-se na geração de riqueza, entendida em um sentido amplo, conjugando os mais elevados índices de eficiência e rendimento com a redução dos impactos sobre o meio ambiente. Conclui-se que a Petróleo Brasileiro (PETROBRAS) está buscando um rumo cada vez mais produtivo no que concerne à sua responsabilidade social e que seus colaboradores estão sensibilizados e comprometidos para com a necessidade de que a organização cumpra, de acordo com o espírito ético, sua função na sociedade. Na PETROBRAS, entende-se que o adequado cumprimento de sua missão é sua maior responsabilidade social, ressalta-se que a empresa exerce sua responsabilidade social de forma efetiva e está comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Já a pesquisa desenvolvida por Silva (2008), que tem como tema *Um Estudo sobre as Motivações que levam Empresas a Investir em Responsabilidade Social*, afirma que os investimentos em responsabilidade social não podem ser vistos apenas como um compromisso social empresarial, nem tampouco como estratégia mercadológica, exclusivamente. Segundo Silva (2008), foi identificado nessa pesquisa maior consistência nos aspectos estratégicos e mercadológicos como motivação empresarial para seus investimentos em ações sociais. Não que essa motivação tenha como objetivo exclusivamente o aspecto financeiro, mas também porque desperta a simpatia do consumidor pela empresa ou melhora a imagem institucional. Foi percebido também que continua sendo importante a influência dos dirigentes nas iniciativas de ações de responsabilidade social, mas agora eles já investem neste setor também como forma de melhorar a imagem da empresa. A cultura familiar é motivação importante às pesquisas, mas agora percebemos

também aspectos relacionados à modernização das empresas e à competitividade de mercado como motivações igualmente importantes. Foram identificados não somente os aspectos filosóficos ou religiosos como motivações, mas também os ganhos que as práticas socialmente responsáveis trazem para a empresa.

Para Silva (2008), é preciso compreender que, a despeito da atividade empresarial ser privada, a companhia presta um serviço público e ela deve necessariamente atender ao interesse público, enfim, ser socialmente responsável. A visão de que só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros financeiros – passou a dar lugar também ao compromisso social empresarial. Nessa perspectiva, esse estudo possibilitou-nos concluir como tendência o advento de uma tipologia que defina a responsabilidade social como diferencial de competitividade mercadológica.

O estudo desenvolvido por Vieira (2011) tem como objetivo principal analisar a responsabilidade social praticada nos novos empreendimentos turísticos (no período de 1995 a 2010) localizados nos municípios que compõem a região da SDR de Blumenau, em Santa Catarina. As pesquisas foram fundamentadas nas teorias de Carroll (1979) e Ethos (2010), e também a observação *in loco* nos empreendimentos. Com o objetivo de ampliar, caso necessário, os dados a respeito do objeto. Seus objetivos específicos foram: a) caracterizar os empreendedores e os novos empreendimentos turísticos (iniciados no período de 2000 a 2010) do setor de hospedagem e agências localizadas nos municípios de Pomerode, Luís Alves, Gaspar, Ilhota e Blumenau, que compõem a SDR de Blumenau; b) identificar a adequação das práticas de responsabilidade social no contexto desses novos empreendimentos e c) descrever como os empreendedores turísticos compreendem e praticam ações de responsabilidade social.

Com esses objetivos, Vieira (2011) conclui que as ações de responsabilidade social são praticadas em parte, pois os empreendedores que desenvolvem práticas de responsabilidade social fazem-no baseados no que acreditam, ou seja, as ações de responsabilidade social são realizadas, porém de uma forma não organizada, e quando uma ação não é preparada, os resultados podem não ser satisfatórios. Além disso, a ausência de um planejamento para as ações sociais pode não estabelecer a continuação delas, afetando os envolvidos. Tais dados podem estar associados à falta de clareza dos empreendedores com a questão da responsabilidade social empresarial. Cabe destacar que nenhum

empreendimento que participou dessa pesquisa possui certificação de responsabilidade social e/ou gestão ambiental.

## 2.6 ESTUDOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR ELÉTRICO

Os profissionais e pesquisadores do setor de energia elétrica do Brasil estão sempre empenhados a discutir as experiências e os principais desafios que as empresas do setor enfrentam face aos compromissos cada vez maiores com o meio ambiente e com a sociedade. O foco das pesquisas é o consumo consciente da energia e a geração de renda. Tendo como maior preocupação a educação no que se refere ao uso da energia elétrica

Tenório (2006) ratifica que responsabilidade social empresarial surge com a mudança de valores propostos pela sociedade pós-industrial, tais como: valorização do ser humano, respeito ao meio ambiente, busca de uma sociedade mais justa e uma organização empresarial de múltiplos objetivos. Os novos valores pós-econômicos são evidentes quando as empresas se preocupam não só com o aspecto econômico, mas também com o desempenho social.

O estudo desenvolvido por Araújo (2011) aponta que a responsabilidade social empresarial está associada à transição de valores que o país atravessa, de uma sociedade industrial em que a responsabilidade social assume a conotação econômica, para uma sociedade pós-industrial. O tema da dissertação *Responsabilidade Social em Ambiente Pós-Privatização: estudo de caso na companhia de eletrificação do Ceará-COELCE* denota que os países em desenvolvimento como o Brasil passam por uma transição tanto de uma sociedade industrial para uma pós-industrial, como também, para uma sociedade pobre economicamente, entretanto, com culturas ricas e diversificadas. Tem como objetivo principal “identificar os fatores internos e externos determinantes para orientação de práticas de RSE sustentáveis da COELCE”. Nessa transição, as indústrias estão tomando consciência da importância dos valores sociais, da qualidade de vida no trabalho e, sobretudo da responsabilidade social empresarial (ARAÚJO, 2011, p. 119).

Para Carvalho *et al* (2011) o artigo apresentado no VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão com o tema *Metodologia para Gestão dos Impactos Socioambientais no Setor de Distribuição de Energia Elétrica: O Estudo de Caso COELBA*, surge da necessidade de se apresentar um método prático para gestão das atividades de uma empresa com enfoque nos impactos sociais e ambientais. O objetivo desse artigo é apresentar a metodologia para gestão de impactos socioambientais desenvolvidas e aplicadas pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia- COELBA. A pesquisa adota como referências conceituais as dimensões propostas pelo modelo explicativo da Responsabilidade Social Corporativa do Instituto Ethos, sendo estruturado a partir da metodologia do *Balanced Scorecard* e da Gestão de Processos da empresa. Os modelos teóricos explicativos da Responsabilidade Social Corporativa apresentados discutem os fundamentos e os princípios da responsabilidade social corporativa que devem ser considerados na compreensão da gestão dos impactos socioambientais. O modelo proposto e desenvolvido pela COELBA operacionaliza de maneira estratégica esses fundamentos e princípios subjacentes nos modelos explicativos de responsabilidade social corporativa.

Portanto, o modelo busca identificar, medir e gerenciar os impactos socioambientais das atividades que compõem os processos de negócio da empresa COELBA. A implantação desta metodologia tem possibilitado maior entendimento, por parte dos funcionários, em relação à responsabilidade sobre os impactos socioambientais. A identificação e o controle dos impactos socioambientais tem permitido à empresa ajustar suas práticas e procedimentos operacionais e otimizar o direcionamento de investimentos dos seus recursos. Os resultados alcançados com a implantação deste método indicam que o mesmo pode ser utilizado pelas organizações do setor elétrico brasileiro, como instrumento para gerenciar os impactos socioambientais.

O artigo da Revista Gestão Industrial elaborado por Santana *et al* (2006), com o tema: *Investimento em Responsabilidade Socioambiental de Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica: uma análise por envoltória de dados foi discutido a importância dos investimentos em responsabilidade socioambiental para o desempenho financeiro corporativo de empresas distribuidoras de energia elétrica*. O objetivo desse trabalho é propor uma discussão sobre a importância dos investimentos em responsabilidade socioambiental para o desempenho financeiro

corporativo, utilizando uma ferramenta que identifique essa relação nas empresas selecionadas, considerando propostas melhorias. Para que o objetivo fosse alcançado foi realizado um estudo, envolvendo empresas do setor de energia elétrica. Diversas ações foram tomadas rumo a esse objetivo como: tratar com dignidade seus funcionários, fabricar produtos adequados, prestar serviços de qualidade, veicular propaganda verdadeira, promover a limpeza no ambiente de trabalho, não explorar mão de obra infantil entre outras.

Foi observada a forte correlação entre esses investimentos e o faturamento das empresas, já que, por meio de aplicação da ferramenta de Análise envoltória de Dados (DEA) foi possível concluir que o faturamento das empresas pode ter, como um dos fatores explicativos, os investimentos em responsabilidade socioambiental.

Cabe ressaltar que, conforme observado, os investimentos em responsabilidade socioambiental são relevantes sim, mas é necessário considerar outros fatores também, de forma a explicar o êxito de corporações. O debate sobre relevância de ações socialmente responsáveis e sua relação com o desempenho financeiro das empresas é novo e deve ser incentivado, acompanhado por observações empíricas e análises quantitativas sobre o quanto a Responsabilidade Social Corporativa pode representar vantagem competitiva para a empresa e proporcionar benefícios à sociedade.

### **2.6.1 O Setor Elétrico Brasileiro**

A participação da eletricidade como fonte de energia ao final do século XIX era inexpressiva, tendo em vista que a principal atividade econômica do país era a atividade agrária. Com o desenvolvimento das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo no início século XX, ocorreram os primeiros investimentos de capitais estrangeiros para instalação de companhias de energia elétrica.

Foi a partir de 1920, com a economia voltada para a industrialização, que o número de usinas hidrelétricas começou a ter crescimento constante, nessa época estavam associadas às regiões de atividades industriais ou a locais definidos por concessão municipal. Foi promulgado em 1934, o Código das Águas, que atribuiu à União o poder de autorizar ou conceder o aproveitamento de energia hidráulica, como também outras fontes. Com isso todos os recursos hídricos foram incorporados ao patrimônio da união. Em 1939, foi criado o Conselho Nacional das

Águas (CNAE) com intuito de sanar os problemas de suprimento, regulamentação e tarifas referentes à indústria de energia elétrica do país. (VEIGA & FONSECA, 2002).

Após a Segunda Guerra Mundial, em decorrência do processo de urbanização a que chamamos de Êxodo Rural, o aumento da demanda começou a ultrapassar a oferta, começando um novo processo de racionamento nas principais capitais brasileiras. Esses fatores criaram um ritmo de crescimento na demanda que rompia seus parâmetros históricos, forçando a realização de mais investimentos em novas usinas hidrelétricas (VEIGA & FONSECA, 2002).

Em toda década de 1950, todos os estados da federação criaram empresas estatais de energia elétrica, a partir da união das empresas estrangeiras. Nas décadas de 1960 e 1970, o Brasil passou por grandes períodos inflacionários, desestabilidade política e a falta de investimento privado nacional no setor elétrico, mas mesmo assim conseguiu passar por dois importantes processos de desenvolvimento econômico, “O Milagre Econômico” (1968-1972) e o Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) (1974-1979). Entre os anos 60 e 80, o setor de geração e transmissão de energia elétrica, obteve ganhos de produtividade.

Com a escassez de crédito nacional e internacional os investimentos a partir dos anos 1980 foram interrompidos, inclusive os de infraestrutura, como o setor elétrico. O esgotamento da política de financiamento desse setor, identificado no baixo nível tarifário e na eliminação das fontes de financiamento, desencadeou a necessidade de uma nova estrutura na política de financiamento para sua expansão. O que contribuiu para a crise foi o comprometimento do setor elétrico com duas obras consideradas monumentais: Itaipu e o Programa Nuclear Brasileiro (VEIGA & FONSECA, 2002).

O governo de José Sarney em 1985 preocupado com o grande crescimento do consumo de energia criou o Programa Nacional de Conservação de Energia (PROCEL) com o intuito de promover a racionalização da produção e do consumo de energia, eliminando os desperdícios, reduzindo os custos e os investimentos setoriais. Com a grande crise e as mudanças ocorridas em 1998 pela constituição que extinguiu o imposto único sobre energia elétrica e transferiu para os estados a arrecadação tributária equivalente através do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), com isso, as condições de funcionamento do setor

elétrico brasileiro estavam se deteriorando e as soluções alternativas encontradas eram uma mudança qualitativa na atuação do estado.

É interessante ressaltar que o setor elétrico brasileiro foi constituído de empresas verticalmente integradas, com a geração e a transmissão pertencentes ao governo federal e parte da distribuição aos Estados (CASTRO, 2003).

No Governo Itamar Franco em 1992, o processo de privatização iniciou-se com a Eletrobrás e acelerou-se com a mudança legislativa. A lei nº 8361 de 1993 criou um novo regime tarifário para as empresas do setor elétrico e o decreto nº1024 de julho de 1994 deu poderes ao Congresso para vender as estatais. Com isso, houve a criação do Conselho Nacional de Desestatização (CND). Em 1995, o governo de Fernando Henrique Cardoso acelerou o processo de privatização, criou a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) em substituição ao antigo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE). A nova agência foi criada com o objetivo de analisar novas concessões, licitações e fiscalizar serviços prestados à população pelas empresas recém-privatizadas (CASTRO, 2003).

No que concerne à transmissão, o procedimento de coordenação de distribuição entre geradoras passou a ser feito pelo Operador Nacional do Sistema (ONS), substituindo a Eletrobrás nesta função (CASTRO, 2003).

Para melhor analisarmos o setor elétrico brasileiro é preciso que todos saibam que ele foi privatizado com um objetivo estratégico do governo, mas que tinha à sua frente a lucratividade e a avaliação dos riscos envolvidos para as empresas controladoras.

O maior desafio do setor elétrico é definir e acompanhar os indicadores de sustentabilidade relevantes para o setor, respeitando as peculiaridades, isto é, natureza do capital, ramo de negócios e mercados em que atuam. Pressupõem, ainda, a manutenção das estruturas e incorporação dos princípios de boa governança.

Princípios como transparência, *accountability* e equidade implicam a construção e diálogos com diversos *stakeholders*, principalmente no trato com comunidades e populações diretamente afetadas pelos empreendimentos.

A incorporação da responsabilidade social ao planejamento e gestão das empresas pode favorecer o atendimento aos critérios para “concessão” da licença social para operar. Esses critérios, por serem intangíveis, dependem fortemente da

trajetória da empresa no trato com as questões relacionadas à responsabilidade social e à sustentabilidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os recursos metodológicos utilizados nesta pesquisa, para analisar as ações de responsabilidade social praticadas em uma empresa prestadora de serviços elétricos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que não se busca apontar regularidades e sim refletir acerca das motivações, práticas e mudanças que aconteceram após a implantação das práticas de responsabilidade social, pois se refere a um estudo dentro de uma realidade social a que estamos inseridos e com bastante complexidade. Segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações e valores.

Sobre o método qualitativo, Marconi e Lakatos (2004, p. 267) ressaltam:

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

O método de trabalho é um estudo de caso, descritivo, uma vez que se propõe a descrever e analisar um fenômeno, dentro de seu contexto.

Yin (2005) considera que uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais é com estudo de caso. Casos podem ser constituídos por indivíduos, grupos, programas, organizações, culturas, regiões, estados, incidentes



críticos, fases da vida de uma pessoa, ou seja, qualquer evento que possa ser definido como um sistema delimitado, específico, único (PATTON, 2002).

Quanto ao caráter descritivo, Gil (2011, p. 44) comenta que “as pesquisas deste tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.” Portanto, buscou-se promover uma descrição acerca das características do segmento pesquisado e suas práticas sociais, com o intuito de promover o entendimento dos gestores envolvidos frente às ações sociais.

Ainda segundo Gil (1999, p.44), “as pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Por estudar um setor da empresa caracteriza-se como um estudo de caso que segundo Gil (1999, p. 44), “consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, com vista a prover uma análise do contexto envolvido no fenômeno do estudo ”.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada na CENEGED, tendo como participantes homens e mulheres de idade entre 19 e 55 anos, para esta pesquisa participaram 3 (três) gestores e 27 (vinte e sete) funcionários em um total de 30 funcionários das diversas áreas da empresa. Embora o total de funcionários da empresa seja atualmente 246 funcionários.

Entre os setores pesquisados, destacam-se: a) dirigentes e gestor das atividades da empresa, b) setor administrativo – *staff*; e c) setor operacional. A pesquisa foi dimensionada para um total de 30 participantes, pois com um número maior chegou-se a uma saturação nas respostas, visto que as mesmas começaram se repetir.

Conforme confirmado por Cherques (2009, p.20), a saturação é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado. A saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações.

Segue o quadro 7, contendo a descrição dos cargos da CENEGED :

**QUADRO 7** Descrição dos cargos da CENEGED

| <b>CARGOS – CENEGED</b>      | <b>Natal</b> |
|------------------------------|--------------|
| ELETRICISTA                  | 129          |
| LEITURISTA                   | 70           |
| ELETROTÉCNICO                | 1            |
| TÉCNICO DE SEGURANÇA         | 2            |
| ESTAGIÁRIO (SEGURANÇA)       | —            |
| SUPERVISOR                   | 5            |
| GERENTE                      | 1            |
| ALMOXARIFE                   | 1            |
| ANALISTA DE DP               | 1            |
| ANALISTA DE RH               | 1            |
| ANALISTA FINANCEIRO          | 1            |
| AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS  | 2            |
| MENOR APRENDIZ               | 10           |
| ASSISTENTE DA QUALIDADE      | 1            |
| ASSISTENTE ADMINISTRATIVO    | 21           |
| <b>TOTAL DE FUNCIONÁRIOS</b> | <b>246</b>   |

Fonte: Elaborada pela autora.

Segue o quadro 8 abaixo, com a nomenclatura dos participantes da pesquisa:

**QUADRO 8** Nomenclatura dos participantes da pesquisa

| <b>NOMENCLATURA ABREVIADA</b> | <b>SIGNIFICADO</b>               | <b>TOTAL ENTREVISTADO</b> |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| GADM 1                        | Gestor Administrativo            | 1                         |
| GADM 2                        | Gestor Administrativo Financeiro | 1                         |
| GRH                           | Gestor de Recursos Humanos       | 1                         |
| ADM                           | Administrativo                   | 10                        |
| OPR.                          | Operacional                      | 17                        |

Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Antes do processo de coleta de dados, foi realizada uma análise prévia com cinco funcionários para se verificar a eficácia do instrumento de coleta de dados. Foram realizadas cinco entrevistas, para uma análise prévia das perguntas ou se possível uma adequação das mesmas.

Para Marconi e Lakatos (1991, p.228), o processo de análise prévia “[...] é sempre aplicado para uma amostra reduzida, cujo processo de seleção é idêntico ao previsto para a execução da pesquisa, mas os elementos entrevistados não poderão figurar na amostra final”.

O contato com a empresa ocorreu por meio da coordenação de recursos humanos da empresa, que disponibilizou as informações para marcação das visitas a empresa. Nesse contato, foram solicitados quantos e quais cargos a empresa possui e quantos funcionários alocados em cada cargo. Em seguida, foi enviado por e-mail o roteiro das entrevistas tanto dos gestores como dos funcionários para que a empresa verificasse o instrumento que seria utilizado na pesquisa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente pela pesquisadora em momentos distintos durante o mês de janeiro e fevereiro de 2014 em horários pré-estabelecidos pela empresa. Para os gestores foi agendado um dia em que os mesmos se encontravam em Natal e na empresa, para o administrativo foram agendados horários pela manhã e à tarde e para o operacional o horário agendado foi a partir das 16h00h, após a chegada dos mesmos do campo, na sala do setor de recursos humanos. Durante as entrevistas, as perguntas eram realizadas e gravadas pela entrevistadora. Foram transcritas na íntegra para posterior organização das respostas dentro das suas categorias, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Para Bardin (2004), através de entrevistas semiestruturadas, é possível conhecer algumas características e ter maior interação com a realidade dos informantes, constituindo-se, nas pesquisas qualitativas, em um dos principais instrumentos de coleta de dados.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No instrumento de coleta de dados foram coletados dados do tipo primário, por meio de roteiro de entrevistas semiestruturadas com questões abertas. Para tanto, os seus conteúdos basearam-se numa versão adaptada de Oliveira (2010) e Macedo (2010).

Foram utilizadas questões sobre motivação, práticas e mudanças nas ações de responsabilidade social, havendo um roteiro a ser realizado com os gestores e outro roteiro para os funcionários.

As questões do instrumento de coleta de dados dos gestores foram organizadas em três categorias. A primeira é constituída por três questionamentos que visam verificar as motivações dos empresários da empresa prestadora de serviços elétricos para o desenvolvimento da responsabilidade social. A segunda parte é composta por seis questões que visam investigar as práticas de responsabilidade social. E por fim a terceira parte apresenta duas questões com a finalidade de identificar as mudanças ocorridas após as implantações das práticas de Responsabilidade Social.

As questões do instrumento de coleta de dados dos funcionários também foram organizadas em três categorias. A primeira é constituída por um questionamento que visa verificar os objetivos das ações de responsabilidade social desenvolvidas para o público interno da empresa. A segunda parte por sete questões que visam investigar as práticas de responsabilidade social. E por último a terceira parte apresenta duas questões abertas com a finalidade de identificar as mudanças ocorridas após a implantação das práticas de Responsabilidade Social. O instrumento funcionou bem e não foi necessária qualquer alteração.

### 3.5 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Com o objetivo de verificar as práticas de responsabilidade social que estão presentes nas ações da empresa estudada, a pesquisa elencou categorias que deram subsídio para o melhor entendimento da temática estudada. As categorias foram divididas conforme o quadro 9:

**QUADRO 9** Categorias e subcategorias da Responsabilidade Social

| CATEGORIAS        | SUBCATEGORIAS  | AUTORES  |
|-------------------|--|--|
| <b>MOTIVAÇÕES</b> | Reconhecimento; valores pessoais; benefícios; produtividade; desenvolvimento e crescimento pessoal; imagem reputacional da empresa; recursos humanos; prevenção; união; comprometimento; satisfação; melhoria na educação.   | Instituto Ethos (2003); Borger (2001); Sucupira <i>et al</i> (2010); Vieira (2011); Melo Neto e Froes (1999); Oelrich (2009); Bghin (2005); Choi e Wang (2007) |
| <b>PRÁTICAS</b>   | Princípios do Pacto Global: respeitar e proteger os direitos humanos; impedir violações de direitos humanos; apoiar a liberdade de associação no trabalho; abolir o trabalho forçado; abolir o trabalho infantil; eliminar a discriminação no ambiente de trabalho; apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; promover a responsabilidade | Hanashiro; Teixeira.; Marttioli(2012); Melo Neto e Brennand (2001); Candil (2010); Caroll, (1979); Instituto Ethos (2003).                                     |

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
|                 | ambiental; encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente e combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina.   |  |
|                 | As sete diretrizes do Instituto Ethos: adoção de valores e trabalho com transparência; valorização de empregados e colaboradores; fazer sempre mais pelo meio ambiente; envolver parceiros e fornecedores; proteger clientes e consumidores; promover a comunidade; comprometer-se com o bem comum.                               | Instituto Ethos (2003);  |
|                 | Modelo Tridimensional de <i>Performance Social</i> de Carrol (1979): categorias de RSE – econômica, legal, ética, filantrópica. Ações ou programas de RSE – consumo, meio ambiente, discriminação; segurança do produto; segurança do trabalho; acionista. Comportamento de Resposta – reativo, defensivo, acomodativo, proativo. | Carroll, (1979).   |
| <b>MUDANÇAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- econômica</li> <li>- legal</li> <li>- ética</li> <li>- discricionária</li> </ul>   | Carroll (1979); Melo Neto & Froes (1999); Borger (2001); Ashley et al (2005); Sucupira et al (2010); Silva (2013); Khalil (2005); Silva(2013). |

Fonte: Silva (2013, p. 64).

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram tratados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo. Para Vergara (2008, p.15), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

A análise de conteúdo é uma estratégia de pesquisa que pode ser compreendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, realizar inferências de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção das mensagens (BARDIN, 2004).

Baseada em Bardin (2004), a análise de conteúdo implica certas etapas e são elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Em suma, seguem os procedimentos utilizados na coleta de dados:

1. Pré análise: com dados coletados dos gestores e colaboradores na entrevista realizada, esses dados foram submetidos a análise mais ampla de acordo com os objetivos da pesquisa;

2. Exploração do material: identificação das práticas socialmente responsáveis desenvolvidas pela empresa, classificando de acordo com as categorias que estão sendo pesquisadas, mudanças, práticas e motivação, com base no modelo conceitual de Carroll (1979).

3. Tratamento dos dados: as entrevistas foram transcritas uma a uma e analisadas para posterior registro.

Podemos fazer uma associação entre as categorias prévias, os objetivos e questões de pesquisas utilizadas no instrumento de coleta de dados, visando uma melhor análise dos dados, conforme quadro 10.

**QUADRO 10** Associação entre categorias, objetivos e questões de pesquisa.  
Gestores e Funcionários

| <b>CATEGORIAS PRÉVIAS</b> | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  | <b>QUESTÕES</b>   |
|---------------------------|---|---|
| <b>MOTIVAÇÕES</b>         | Verificar as motivações dos empresários da empresa CENEGED para o desenvolvimento da responsabilidade social. | Gestores- questões: 1,2 e 3.<br>Funcionários - questões: 1                          |
| <b>PRÁTICAS</b>           | Investigar as práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvida pela empresa.                      | Gestores-questões; 1, 2,3, 4,5 e 6.<br>Funcionários- questões: 1, 2, 3, 4, 5,6 e 7. |
| <b>MUDANÇAS</b>           | Identificar as mudanças ocorridas após a implantação das práticas de responsabilidade social.                 | Gestores-questões; 1 e 2.<br>Funcionários- questões: 1 e 2.                         |

Fonte: Silva (2013, p. 65)

### 3.7 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A CENEGED é fruto de uma experiência cooperativista vivida entre colegas de trabalho, que compartilhavam os mesmos objetivos e valores. Dessa forma, foi criada uma S/A que tem por principal característica a inclusão de gestores que vivenciaram as atividades que ora gerenciam: o atual presidente foi leiturista, o diretor administrativo foi eletricitista e o diretor de planejamento já foi técnico operacional.

Essa origem se reflete no tratamento com o funcionário e no clima organizacional da empresa: os funcionários são tratados com o respeito merecido e

possuem oportunidade de crescimento, em consequência respondem com integração e desempenho excepcionais.

A CENEGED tem como missão: Atender as necessidades dos clientes externos, internos, acionistas e sociedade contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do nosso país. Visão: Satisfazer os clientes, colaboradores, acionistas e sociedade através do atendimento aos requisitos de qualidade no setor de energia e produtos associados. Além de melhorar a eficácia de gestão dos processos através da segurança, capacitação dos funcionários agindo com responsabilidade socioambiental e promover a eficiência da gestão dos recursos financeiros através do equilíbrio entre receitas e despesas, gerando rentabilidade aos acionistas (CENEGED, 2014).

Valores da CENEGED: Trabalho com Segurança; Valorização da Pessoa; Ética; Trabalho com Qualidade; Transparência nas Relações e Ações.

Localização: Natal/Rio Grande Do Norte. Atuação predominante no ramo comercial e técnico em concessionárias de energia de diversos estados. “Somos oficialmente premiados e reconhecidos como a melhor prestadora de serviços da maioria de nossos clientes”. Oferecem também serviços de construção de redes e subestações de empresas públicas e privadas. Realizam ega de panfletos, revistas, mala direta em volume massivo e vendas porta-a-porta em geral.

Na prestação e serviços da Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN) realizam: corte; religação; ligação nova; inspeção de fraude; coleta gerenciamento e entrega de dados.

O Programa de Gestão de Saúde e Segurança da CENEGED acredita que nenhuma situação de emergência, produção ou resultados podem justificar a falta das práticas de segurança das pessoas. Todas as unidades da empresa adotam uma gestão de segurança voltada para a preservação da vida, onde é seguido um rigoroso conjunto de práticas e ações de segurança. Também há investimentos contínuos em equipamentos e materiais de proteção, como também treinamentos e campanhas de conscientização. Além disso, a CENEGED valoriza a qualidade de vida dos funcionários. Aos funcionários é oferecido um pacote de benefícios como: Assistência médica, Odontológica e Seguro de vida, dentre outros benefícios. A importância de passar pelo processo de certificação significa que a empresa tem um sistema gerencial voltado para a qualidade e que atende aos requisitos de uma

Norma Internacional, com seus processos rigorosamente controlados e mantidos, buscando sempre a melhoria contínua.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, são expostas as motivações dos empresários da CENEGED, na sequência as práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pela empresa e por fim as mudanças ocorridas após implementação das práticas de responsabilidade social, baseando a análise no referencial teórico abordado.

### 4.1 ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES DOS GESTORES DA CENEGED

Para analisar as motivações dos gestores da CENEGED, a entrevista foi composta por três perguntas nesse trecho.

Quando foi questionado aos gestores no que se refere à motivação para desenvolver as ações de responsabilidade social foi percebido na entrevista com Durante a realização das perguntas acerca da motivação para desenvolver as ações de responsabilidade social, percebemos que, para o gestor administrativo (GADM1), o motivador principal é o bem estar de seus funcionários, como se observa no comentário que segue: “Nós vimos o outro lado para o bem comum para todos nós, até um ambiente de trabalho mais saudável, aqui é a casa deles, aqui a empresa faz parte da família dele”. O gestor acredita que a empresa ao proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável faz com que o colaborador se sinta mais motivado e produza com mais qualidade.

O gestor de recursos humanos (GRH) iniciou suas colocações afirmando que:

São pessoas que faziam parte da base eram eletricitistas, eram leituristas, eram pessoas da área administrativa que se uniram, se juntaram e formaram a CENEGED, eles estão na diretoria e pensam muito na qualidade de vida , na segurança de todos os funcionários.



Em concordância com o que cita o GADM1 na sua fala, foi encontrado o pensamento de Borger (2001), afirmando que as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas que atuam orientadas pela responsabilidade social, objetivam melhorar a imagem que o empregado tem da empresa, afetando de forma positiva o clima organizacional e o processo produtivo, motivando e estimulando os empregados que sentem orgulho em trabalhar nessas empresas.

De acordo com o gestor administrativo (GADM2), a motivação é voltada para as exigências do mercado, nesse sentido, ele afirma que:

O mercado ele caminha através de incentivo de governo, a partir desse principio as empresas começam a ser avaliadas e a partir disso você se posiciona melhor no mercado, isso é o que nos motiva, Antes significava apenas um custo, um gasto, hoje não, hoje significa que sua empresa está melhor que os demais concorrentes e isso motivam pra que você [...].

Embora exista a preocupação com a responsabilidade social, de fato foi percebida certa contradição nas declarações do gestor GADM2 acima, pois o fator econômico parece ser mais relevante que o social e o ambiental.

Perguntamos sobre o que levou a empresa a adotar tais políticas de recursos humanos, os gestores se posicionaram de forma semelhante, pois enfatizaram que as práticas adotadas pelo setor de recursos humanos estão focadas no bem-estar de seus funcionários e que a empresa investe na qualidade de vida buscando melhoria do processo de trabalho. Essa é a motivação conforme relatos:

Não existe empresa de sucesso, que seja prestadora de serviço se não tiver uma parte com esse lado bem visível do humano, a parte do ser humano, que nós somos prestadores de serviço, fazemos isso com os humanos, com os funcionários. (GADM1);

[...]. Os recursos humanos da gente servem pra manter o funcionário aqui primeiro de tudo, procurando mantê-lo satisfeito pra que não ocorram acidentes, pessoas satisfeitas sempre e a todo o momento, pois a gente enfrenta situações de risco, nós vivemos de serviços e os recursos humanos servem pra isso para motivá-lo. (GADM2);

[...] por que eles sabendo da necessidade e desejarem essa qualidade de vida eles buscaram essas políticas e estruturaram a área de recursos humanos que facilitasse e trouxesse sempre inovações, agregasse novos conhecimentos à empresa. (GRH).

Os gestores acreditam que a qualidade de vida dos funcionários não é só importante para melhoria do processo produtivo e para o cotidiano da empresa. Mas, que, agindo dessa forma, a empresa pode transformar a sociedade em que está inserida. Percebe-se que há uma preocupação em reter os talentos, além das exigências legais.

Nessa esteira, Melo Neto e Froes (1999) destacam a importância do investimento no bem estar dos funcionários e dos seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável. No que tange à CENEGED, observou-se grande preocupação com a saúde, segurança dos funcionários e qualidade no ambiente de trabalho voltado para a gestão de pessoas.

Sobre motivações, aos gestores foi perguntado o que os levou a buscarem a certificação de qualidade, foi destacada por todos os gestores a grande competitividade no mercado de energia elétrica e que o produto e o preço não são diferenciais para a empresa e sim a padronização da qualidade:

Então essa certificação de qualidade é isso; buscar a uniformização, buscar padrão de qualidade pra que? Para que a gente possa oferecer um preço, oferecer o valor justo, e que o cliente que se convença que se uma empresa vier oferecendo um preço menor ela não vai prestar aquilo que ela deseja e que o trabalho exija, pois o comprometimento que temos de qualificar nosso pessoal é muito maior. (GADM2)

O forte direcionamento do Instituto Ethos (2006), indicando que a obtenção de certificados de padrão de qualidade e de adequação ambiental, como as normas ISO, por centenas de empresas brasileiras, representa um símbolo dos avanços que tem sido obtido em alguns aspectos importantes da responsabilidade social.

O discurso do GADM2 ratifica a conclusão de Oelrich (2009) de que a ação social traz benefícios financeiros para empresa. Mesma conclusão de Beghin (2005), observando que o empresariado mesmo que, aparentemente, não seja motivado pelo resultado na sua atuação social, percebe que há um retorno econômico.

Choi e Wang (2007) argumentam que a filantropia empresarial pode trazer benefícios para a empresa como facilidade de construir relações confiáveis com os *stakeholders* e melhorando o desempenho financeiro.

A ação filantrópica empresarial para Tenório (2006) pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente

temporária. A filantropia empresarial é realizada por meio de doações de recursos financeiros ou materiais à comunidade ou às instituições sociais.

Segundo Azambuja (2001) é importante ressaltar que a filantropia não garante que as empresas, ao praticarem o ato filantrópico, estejam respeitando o meio ambiente, desenvolvendo cidadania ou respeitando os direitos de seus empregados, escreve a esse respeito:

A filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantará se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local ou utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas.

Foi verificado que na ocorrência de licitação por parte da empresa investidora são considerados o retorno e a rentabilidade como fatores de escolha para prestação do serviço.

Em síntese, os resultados indicam que o GADM1 dispõe de um conceito voltado para o bem estar dos funcionários, qualidade de vida e satisfação dos funcionários. Além disso, verificou-se que o referido gestor prioriza o lado humano e assegura um ambiente justo nas relações de trabalho e remunera seus funcionários como pessoas dignas de respeito e valorização profissional.

Por seu turno, o GADM2 tem foco voltado para a competitividade do mercado global, por isso vê a importância da retenção de valores humanos.

Para Vieira (2011), no que tange ao público interno, a empresa que adota os indicadores sociais favorece o diálogo e a participação de seus empregados, buscando alinhar os interesses da empresa aos dos trabalhadores. Dessa forma, a empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto (ETHOS, 2010b).

## 4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para análise das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvida pela empresa, foi solicitado aos gestores que eles destacassem algumas práticas, respondendo algumas questões implantadas pela empresa.

Os gestores responderam às perguntas da entrevista acerca das práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. Essas questões foram agrupadas em 6 (seis) categorias: planejamento, saúde e segurança, ambiente físico, benefícios, desenvolvimento profissional e meio ambiente, que foi baseada em Silva (2013).

No que tange à categoria planejamento os gestores confirmaram que o planejamento estratégico da empresa contempla orçamento para ações de responsabilidade social, destaco as respostas:

Até demais. No planejamento estratégico falamos menos de dinheiro e mais de responsabilidade social, ambiental, recursos humanos esse tipo de coisa, nós não achamos, temos certeza, a diretoria tem certeza que isso é um dos diferenciais da gente que faz para sobreviver até hoje.(GADM2).

Essa é a primeira diretriz do Instituto Ethos, que aponta que as práticas sociais devem estar nos objetivos e na missão da organização. Para Silva (2013) as diretrizes envolvem adoção de valores e trabalho com transparência; valorização dos empregados e colaboradores; fazer sempre mais pelo meio ambiente; envolver parceiros, fornecedores e concorrentes; proteger clientes e consumidores; promover a comunidade e comprometer-se com o bem comum (ETHOS; SEBRAE, 2003).

Na categoria saúde e segurança existe uma preocupação acentuada, pois, a empresa se preocupa com o tema de forma prioritária, visto que os riscos do trabalho em campo são inúmeros.

Para Silva (2013), a segunda diretriz da responsabilidade social está voltada pra proteção dos empregados de condições insalubres e indignas. Carroll (1979) trata desse aspecto nas ações que visam à segurança do trabalho e objetivam a proteção física dos funcionários, devendo proporcionar um ambiente de trabalho seguro, tomando medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde dos funcionários. Sobre essa questão, os entrevistado afirmam:

Nós temos aqui em Natal 2 técnicos de segurança, temos 1 engenheiro de segurança, temos várias ações, uma das principais

para mim é Bom Dia Segurança, todo colaborador que entra por mais experiente que ele seja ele tem um treinamento específico para ir para área que ele vá trabalhar, essa preocupação sempre esteve presente na nossa empresa. (GADM 1);

Existem vários programas: o Bom Dia Segurança, o Projeto de Sustentabilidade que visa a questão de segurança de saúde dos funcionários, temos o Circuito Saúde, tem a Lanche da Tarde, tem o Projeto Odontológico, então temos vários projetos dentro da empresa que visam a parte de saúde e segurança dos funcionários. (GRH).

O envolvimento de todos os gestores nas práticas apresentadas pela empresa mostra uma sensibilização quanto ao item segurança, pois o trabalho do funcionário do campo (o eletricitista) o expõe a riscos diários. Observa-se que o número de acidentes é muito baixo, há preocupação com treinamentos e simulações, e a capacitação é feita regularmente, colaborando para que os funcionários que são eletricitistas adquiram maior confiança no trabalho realizado, conforme depoimento destacado:

Temos o setor de segurança que faz treinamento com todos os funcionários, que são admitidos. Temos no pátio um centro de treinamento com poste, fiação de alta de baixa voltagem para fazerem um treinamento antes de ir para o campo. Na saúde, há plano odontológico dentro da firma para todos os funcionários e familiares. (OP10);

[...] O SESI desenvolve o programa saúde do colaborador, temos as campanhas de vacinação, o circuito saúde no qual o colaborador passa por um checkup de glicose, pressão medida corporal, palestras educativas sobre diabetes, prevenção ao câncer de mama, útero, próstata dentre outros... (ADM7),

Esses posicionamentos demonstram que as práticas estão no sentido correto e que essa preocupação dos gestores para com os funcionários é de muita importância, pois o colaborador sai para o campo sabendo que sua vida esta sendo protegida dos riscos que o trabalho pode lhes trazer.

Na categoria ambiente físico, conforme observado através da entrevista, houve uma grande melhoria, a empresa tem atuado para tornar o ambiente físico mais agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde dos funcionários.

Todos os gestores mostraram grande preocupação com a situação de higiene dos banheiros, como também com medidas voltadas para segurança do

trabalho, o GADM2 cita a questão do cumprimento da legislação, ressaltando a preocupação em fazer o que é justo e correto, ultrapassando as exigências da lei.

Nós tínhamos aqui os banheiros um pouco precários e nós refizemos toda uma estrutura sem exigência nem da tomadora de serviço nem ministério publico, mas nós já fizemos banheiros, vestuários pra eles e toda adequação possível desejada. (GADM1);

A legislação já nos obriga a fazer isso, as NR 35,10, das quantas NRs a gente tem já nos obrigam a fazer e, além disso, a gente procura fazer sempre mais e melhor. Temos por exemplo o consultório odontológico que tem um valor pequeno entre o que consegue agregar num serviço e consegue oferecer pra eles, o consultório oftalmológico e o médico, melhorando a satisfação de todos. (GADM2);

[...] temos o auditório climatizado para aulas, reuniões, eventos, palestras, temos a cozinha com refeitório que foi feita para ter o benefício do lanche da tarde, para os funcionários que precisam almoçar na empresa, a empresa fornece freezer, geladeira para que eles possam armazenar guardar sua comida que trazem de casa, micro ondas e o fogão para que eles possam esquentar. (GRH).

Segundo Bergamini (1999), a melhoria da segurança, saúde e meio ambiente de trabalho além de aumentar a produtividade, diminui as interrupções no processo de trabalho, absenteísmo e acidentes e/ou doenças ocupacionais.

Os funcionários se mostraram satisfeitos com as melhorias que a empresa tem realizado, pois, são de grande importância os cuidados que eles necessitam para desenvolver seu trabalho de forma legal dentro das obrigações trabalhistas.

Para Borger (2001), as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas que atuam orientadas pela responsabilidade social, objetivam melhorar a imagem que o empregado tem da empresa, afetando de forma positiva o clima organizacional, o processo produtivo, motivando e estimulando os empregados que sentem orgulho em trabalhar nestas empresas.

A empresa sempre esta fazendo manutenção em todo prédio em todas as salas e com equipamentos, a higiene dos banheiros sempre melhor, ou seja os ambientes e a saúde sempre muito boas. (OP09);

Temos varias palestras que cuida da saúde dos trabalhadores principalmente do ambiente físico temos um engenheiro que ele vem ver as condições de cada sala e demais ambientes, se as condições de higiene e saúde não estão boas eles procuram melhorias, o que tiver inadequado é colocado em dia. (OP1);

Bom quando eu cheguei aqui nada disso existia, a estrutura era muito deficitária, mas a empresa foi crescendo e vendo a necessidade e foi melhorando sua estrutura dentro das nossas necessidades, fez a construção das salas para que cada setor tivesse seu ambiente, realizou adequação dos vestiários, porque antes só havia os vestiários dos meninos e proporcionou maior comodidade aos funcionários. (ADM 18).

No que se refere às motivações para o desenvolvimento de práticas de RSE que beneficiam o corpo funcional no ambiente físico observa-se nas falas a preocupação dos gestores em relação à saúde e higiene de seus funcionários.

É necessário observar que mesmo com a motivação pautada em valores dos gestores, consolida-se o posicionamento na empresa em questões que vão além da busca da melhoria da qualidade de vida dos funcionários, pois esses valores fortalecem a construção da imagem institucional e a constituição de bons relacionamentos com seus *stakeholders*.

No que tange à categoria benefícios, os gestores evidenciam que os benefícios oferecidos são bem mais atrativos que dos concorrentes, principalmente o plano de saúde, fazendo com que seus funcionários escolham ficar na CENEGED, por seus benefícios serem melhores que os demais, a partir dessas informações, verificou-se que esse item benefícios é um item de competitividade no mercado de trabalho, pois a empresa mantém e atrai funcionários mais produtivos e motivados., conforme depoimentos a seguir:

Nós temos aqui o consultório odontológico dentro da empresa, não cobramos nada por isso, temos o lanche da tarde, e nós fazemos espontaneamente varias outras ações, o Dia da Mulher, Dia da Criança, Dia do Eletricista, Dia do Leiturista, o Aniversariante do Mês, Festa de Natal. (GADM1);

[...], tudo em busca da retenção, reter profissionais é muito complicado hoje. (GADM2);

[...] temos Vale Transporte, Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de Vida, Vale Alimentação, Auxilio Cesta Básica e a Produtividade. (GRH).

Os gestores acreditam que os benefícios oferecidos aos funcionários são fruto da comunicação que é realizada para envolver os mesmos no entendimento,

satisfação e importância dos benefícios, visto que normalmente eles sem o conhecimento subestimam seu valor.

Na categoria desenvolvimento profissional foi questionado aos gestores acerca das preocupações com o desenvolvimento profissional, que demonstrou-se notável, pois em determinado momento eles identificaram um índice de reclamação por parte dos clientes quanto à comunicação dos funcionários em suas residências na operacionalização de algum serviço prestado. Com isso, surgiu a preocupação de oferecer escolaridade a todos que necessitarem. Para o Instituto Ethos (2003) essa é a sexta diretriz, presente no modelo de Carroll (1979), a relação que uma empresa tem com sua comunidade de entorno é um dos principais exemplos dos valores com os quais está comprometida.

Os gestores GADM 1 e GRH destacam a importância desse investimento no desenvolvimento profissional buscando melhoria do processo produtivo, conforme relatos:

Nós temos parceria com universidades, ao chegarmos aqui implantamos a escola na empresa, e o pessoal que era semianalfabeto no ano passado tiveram o prazer de uma turma terminar uma parceria muito boa com o SESI, cedemos a sala de aula e o professor do SESI ministra as aulas aqui. (GADM1);

A gente tem além dos treinamentos que são realizados aqui na própria empresa, nós nos preocupamos para que os funcionários estejam sempre se qualificando, para que possa concorrer dentro do mercado de trabalho. (GRH).

Na categoria desenvolvimento profissional, fica claro o interesse por parte dos funcionários, pois eles entendem que melhorando o seu desenvolvimento profissional a empresa ganha funcionários motivados e comprometidos com o cargo que assumiram na empresa, conforme demonstram os trechos a seguir:

Somos valorizados e incentivados aqui na empresa, sempre temos cursos oferecidos, descontos nas universidades e a escola do SESI para aqueles que ainda não terminaram o primeiro ou segundo grau. (ADM1);

Temos uma parceria com a escola do SESI, em que aqueles que não tiveram oportunidade de estudar estudam e terminam seus estudos e todos os cursos oferecidos gratuitamente para todos os funcionários em várias áreas do mercado (OP15);



A empresa incentiva muito [...] ela traz cursos para que todo mundo se desenvolva e se atualize em áreas diversas, o RH sempre esta oferecendo vários cursos, cursos de informática em conjunto com o SESI, descontos em universidades e instituições de cursos específicos. (OP23).

Constatou-se que o desenvolvimento profissional leva em consideração a antecipação das necessidades futuras de carreira bem como a ênfase no desenvolvimento técnico, profissional e pessoal. Há acompanhamento do desenvolvimento das habilidades dos funcionários ao longo do tempo, dando subsídio as capacitações necessárias.

Consoante Vieira (2011), no que tange o público interno, a empresa que adota os indicadores sociais favorece o diálogo e a participação de seus empregados, buscando alinhar os interesses da empresa aos dos trabalhadores [...]. Dessa forma, a empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto (ETHOS, 2010b).

Por fim, quanto à categoria meio ambiente, os GADM1, GADM2 e GRH, apresentaram práticas que mostram uma sensibilização, uma maior preocupação e um comprometimento com o meio ambiente, com a sustentabilidade, sem limitações as exigências legais. É observada que são ações conscientes e que buscam o desenvolvimento sustentável.

Durante a entrevista, verificou-se que existe uma preocupação em melhorar o item meio ambiente no planejamento estratégico da empresa, também há uma preocupação com a coleta seletiva, com a reciclagem, com a reutilização de todos os restos de materiais trazidos do campo, conforme declaração dos gestores:

Precisamos melhorar a reciclagem de vidros, papelão e fiação, reciclamos, mas ainda falta um planejamento melhor. (GADM2);

Sabemos que precisamos explorar e melhorar muito no quesito meio ambiente, temos alguns projetos em planejamento, o que esta sendo realizado agora é só o de plantação de árvores. (GADM1).

Verificou-se uma preocupação pela implementação de ações visando à redução de danos ambientais e a preocupação da empresa com o impacto que suas atividades têm no ambiente externo. Uma maneira para que essa iniciativa torne-se

mais ampla é a promoção de ações educativas tais como, palestras e seminários para funcionários e o público em geral.

O Instituto Ethos, na sua terceira diretriz, diz que é preciso fazer sempre mais pelo meio ambiente, e os gestores das empresas, quando conscientes, desenvolvem ações que auxiliam o processo de preservação ambiental e simultaneamente geram ganhos para elas.

O GRH demonstra a preocupação com o meio ambiente, pois na CENEGED ainda há muito para melhorar nesse quesito, as ações não estão totalmente planejadas:

Temos o projeto Sustentabilidade, que recentemente a gente lançou a campanha abrace sua garrafinha para tentar reduzir a quantidade de copos descartáveis usados, temos a venda de materiais recicláveis, estamos iniciando ainda uma horta para a gente poder utilizar no consumo do lanche da tarde e outros. (GRH).

O gestor GRH, também destacou a importância da sustentabilidade para a empresa demonstrando uma preocupação com a quantidade de copos descartáveis que estavam sendo utilizada na empresa, a venda de material reciclável, uma horta na própria empresa e outros projetos em planejamento, o gestor pontua:

Nós temos algumas ideias para fazer, a gente tem ainda muito que melhorar, mas uma das coisas que esta no nosso planejamento estratégico pra bem forte, bem importante é o plantio de árvores envolvendo a comunidade. (ADM1).

No processo de conscientização por parte dos gestores foi verificada que as práticas precisam ser planejadas, implantadas e devidamente acompanhadas, são práticas que no dia a dia demonstram o cumprimento da diretriz ambiental do Instituto Ethos.

Segundo Vieira (2011), os valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. O conhecimento sobre a responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, beneficiar a sociedade, dar condições para que os funcionários possam se realizar profissionalmente, promover benefícios aos parceiros e ao meio ambiente, e trazer retorno para os investidores. Ter uma postura aberta e clara com relação aos

objetivos e obrigações éticas da organização fortalece a validade social de suas atividades, refletindo de forma positiva nas suas relações (ETHOS, 2010b).

Na categoria meio ambiente, alguns produtos utilizados no dia a dia em escritórios e fábricas, tais como papel, vidros, fios, embalagens, lápis, entre outros, têm uma relação direta com esse tema, com isso foi verificado que a empresa ainda precisa avançar segundo os gestores da empresa. Existe uma sensibilização institucional quanto ao tema meio ambiente porém, mesmo na visão macro dos gestores esse tema ainda está em fase de melhoramentos e muitas medidas ainda precisam ser implementadas em 2014. Foi observado no comportamento dos funcionários que eles acreditam na ideia, são muito envolvidos com as campanhas implantadas até o momento, conforme depoimentos a seguir:

Sim, aqui a gente sempre tem as campanhas, tais as de separação dos resíduos que vem do campo, papéis e papelão para que sejam reciclados, tem a campanha dos copinhos descartáveis, meta é chegar a 3000/copos/mês e antes era de 6000 copos/mês temos também a de papel para rascunho [...] (OP6);

Sim... Alguns programas de reciclagem que já estamos fazendo, com papelão, papel, plástico com vários materiais que temos, e que antigamente era tudo descartável, jogavam no lixo ou até em terreno baldio [...] (OP3);

[...] sempre nós somos treinados a preservar o meio ambiente, com a reciclagem do material que vem do campo, foi implantado a campanha do copo descartável e temos nossa horta, que vamos fazer para que tenhamos alimentos para fazer parte do nosso lanche da tarde. (ADM3).

Foi percebido nas declarações acima que os projetos e programas de responsabilidade social no que diz respeito à categoria meio ambiente estão devidamente implantados, alguns com metas e estratégias definidas, funcionários treinados e sensibilizados, porém, foi observado que o amadurecimento quanto a melhoria da qualidade e conscientização ambiental, estão muito mais disseminados no corpo diretivo do que no corpo operacional, visto que os funcionários ainda não identificam valor nem analisam o impacto causado por suas ações no dia a dia da empresa.

De acordo com Silva (2011), em relação ao indicador “meio ambiente”, o Ethos aloca algumas práticas, como a responsabilidade frente às gerações futuras,

que buscam a melhoria da qualidade ambiental e a educação e conscientização ambiental. Como decorrência da conscientização ambiental, a empresa deve buscar desenvolver planos e investimentos propendendo à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Isso evita riscos futuros e permite à empresa, além de reduzir custos, aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental, melhorando sua inserção no mercado. Também cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de se envolver em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo (ETHOS, 2010b). É o que se observa nestas afirmações:

Nós temos os projetos ambientais e os sociais, os sociais onde a nossa família e a população ao redor é envolvida em todos os projetos e os ambientais onde somos treinados para preservar o meio ambiente. (OP3);

Os projetos sociais são aqueles que a gente inclui tanto o pessoal da nossa redondeza como a nossa família, nos projetos sociais a gente também pode trazer a família pra dentro da empresa, como os programas de vacinação, como os de corte de cabelo, curso da cozinha e os ambientais são aqueles que a empresa oferece para que agente tenha conhecimento da importância do meio ambiente na nossa vida. (OP8);

Nem todos estão estruturados, temos o projeto de sustentabilidade que iniciamos ano passado, mas ainda não apuramos os resultados, mas algumas medidas já foram tomadas como: redução de copos descartáveis, do uso de papel, papelão, plásticos, vidro, fios etc. (ADM11).

Essas declarações demonstram que a CENEGED desenvolve importantes e reconhecidos projetos de responsabilidade social o que resulta em ações de qualidade para um número significativo de pessoas, especialmente para os familiares dos funcionários e da comunidade do entorno.

Na categoria certificação de qualidade, foi verificado que a empresa busca essa certificação ainda para 2014, pois é um ponto de grande importância para que a CENEGED preste seus serviços com qualidade e que atenda as exigências da empresa mantenedora do contrato, pois essas exigências se equiparam às feitas

pelas empresas de certificação. Para exemplificar esse posicionamento veremos o que declararam os funcionários:

Atualmente a gente esta em processo de certificação da ISO 9001, mudanças físicas e organizacionais em toda empresa, estão passando por modificações. (ADM5);

Estamos em projeto para nos certificar ISO 9001 ainda em 2014, tudo indica que dará tudo certo, as exigências e obrigações foram solicitadas e estão sendo implantadas. Temos a consciência da importância dessa certificação para nossa empresa. (OP17).

Conforme Peter Filho (2013), as certificações podem ser uma opção para qualquer tipo de empresa, os autores consultados desmentem tais afirmações, entre eles foi escolhido o que indica que os selos podem certificar processos e formas de gestão, como as normas da ISO que podem ser aplicadas em empresas de qualquer setor e tamanho, sendo normas de processo e não de conteúdo (BARBIERI, 2007).

Outro direcionamento nesse sentido é o da Ethos (2006), indicando que a obtenção de certificados de padrão de qualidade e de adequação ambiental, como as normas ISO, por centenas de empresas brasileiras, representa um símbolo dos avanços que tem sido obtido em alguns aspectos importantes da RSC.

Em síntese, os gestores e funcionários reconhecem da importância dessa certificação, acreditando que essa certificação garante uma melhor visibilidade para a empresa diante de seus concorrentes, para Peter Filho (2013) e de acordo com a mesma opinião contida no estudo do Ethos (2006), ao assumir uma postura comprometida com a responsabilidade social as empresas tornam-se agentes de uma mudança cultural, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

#### 4.3 ANÁLISE DAS MUDANÇAS OCORRIDAS APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para analisar as respostas referentes às mudanças notou-se que os entrevistados perceberam que as mudanças são importantes para o crescimento da empresa e o bem-estar de seus funcionários.

Nos questionamentos feitos aos gestores percebe-se um interesse para que as melhorias sejam sempre realizadas em tempo hábil independente de cobrança do mercado ou de legislação. No entendimento dos gestores, o ganho de maior significado foi a melhoria da imagem em relação aos seus funcionários, isso se deve à conscientização da conduta da empresa em adotar esses procedimentos de responsabilidade social, como destacou o gestor GADM1 ao dizer:

A mudança foi muito grande, no bem estar do pessoal, foi uma coisa bem notória, se você for falar com os funcionários como eram tratados e vistos antes e como são agora é tudo de bom, a gente os incentiva, muita gente já deixou de ser leiturista e hoje são eletricitas, tem um carro agregado a empresa, tem sua casa própria, isso é motivo de orgulho pra gente [...](GADM1).

O posicionamento do gestor está de acordo com o entendimento de Melo Neto e Froes (1999), que faz um elo entre os principais benefícios que têm origem nas ações sociais das empresas como sendo: ganho de imagem da empresa, popularidade de seus dirigentes que aparecem como verdadeiros líderes, mais apoio, motivação, lealdade, confiança e desempenho dos seus funcionários e parceiros.

Já nas respostas quanto às mudanças ficou claro que a satisfação dos funcionários é o principal impacto; que o trabalho deles se desenvolve com mais motivação, mais comprometimento e mais concentração, conforme vislumbrado na resposta de alguns funcionários:

Antes a gente não tinha nada né? E hoje depois de todas essas ações a gente vê como o funcionário trabalha mais feliz e motivado [...] (OP3);

A gente não tinha esse reconhecimento e o funcionário trabalhava assim desmotivado, muitas vezes não é só o salário que a gente busca, mas sim até mesmo um elogio, reconhecimento. (OP15);

Nós temos visto o empenho e melhoria na conversa de nossos funcionários, uma melhoria que trazendo resultado diferente, mais satisfação, mais confiança para o colaborador. (ADM1).

Como aponta Ashley *et al.* (2005), ao alertarem para a cobrança de um comportamento ético e transparente das empresas por parte do mercado global, é incontestável que a motivação que tem levado as empresas a agir nessa direção é

influenciada pelo contexto em que estão inseridas, pelos valores, práticas, hábitos e costumes da sociedade.

A importância dessas respostas dá-se pelo fato de que quando o colaborador encontra-se em um nível elevado de satisfação das suas necessidades sociais, tanto seu ambiente de trabalho quanto no ambiente familiar, os recursos da organização estão otimizados. E não é só um ganho interno de produtividade, mas a médio e longo prazo, um ganho que se estende à toda sociedade.

O êxito de uma empresa depende, em grande medida, de como os gestores consideram as expectativas e necessidades dos *stakeholders* (suas partes interessadas). Essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e postura ética. Cada grupo representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos eles não garante a maximização dos resultados das ações, mas permite achar um equilíbrio de forças e maximizar risco e impactos negativos. As organizações que se planejam estrategicamente procuram atender as necessidades de todas as suas partes interessadas (SUCUPIRA *et al* 2010).

Sobre as mudanças na comunidade do entorno e na vida de seus familiares, foi observada um grande satisfação dos funcionários, pois é melhorando o relacionamento tanto com o público interno e externo que a empresa vai ganhando vantagem competitiva no mercado. É o que se observa nas respostas:

[...] antes esse pessoal morava todo aqui perto e não tinha oportunidade de trabalhar numa empresa tão próxima a sua casa e a família da gente não tinha acesso, a gente não tinha ligação entre a empresa e a nossa família. (OP9);

[...] sempre a população existiu ao redor da empresa, mas nunca teve oportunidade de trabalhar e hoje a gente tem muita gente aqui do entorno que trabalha aqui. (OP17);

[...] algo muito concreto que a gente consegue realizar muitos deles a escolaridade era muito ruim o nível de comunicação muito baixa e hoje agente já consegue visualizar a evolução deles e o sentimento de satisfação em todos eles. (ADM7).

Observou-se nos conteúdos dos discursos acima, que alguns colaboradores confirmam o conceito de responsabilidade social externa, sendo destacado por Melo Neto e Froes (1999), com foco voltado para o comprometimento da empresa com o

público externo, com ações que evidenciam a preocupação com a comunidade em seu entorno e com a sociedade em geral.

Nesse sentido, os jovens da comunidade passam a ver na empresa oportunidades de emprego e possibilidades de continuarem suas vidas na comunidade, com isso a empresa ganha funcionários que conhecem a área de trabalho e previne muitos problemas sociais como violência, exploração sexual, drogas, entre outros.

Foi verificado que a empresa se beneficia perante seus concorrentes, em relação à manutenção dos funcionários por ter seus benefícios agregados ao salário, pois isso representa um diferencial para seus funcionários, conforme citou a GRH:

Em relação aos concorrentes e funcionários, o nosso valor salarial pode até não ser compatível com os concorrentes no mercado, mas os benefícios agregados a esse salário são bem mais viáveis, são bem mais valorizados do que algumas empresas, sempre eles comentam em relação a isso, eles pensam em trabalhar aqui por causa dos benefícios que não tem em algumas outras empresas. (GRH).

Tal resposta demonstra que os planos e benefícios oferecidos pela empresa estão em geral, de acordo com as necessidades ou demandas dos funcionários. Tais benefícios são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida: no exercício do cargo, como gratificações e planos de saúde; fora do cargo, mas dentro da empresa, lazer e refeitório; e fora da empresa, ou seja, na família e na comunidade, oferecendo atividades de lazer, esportivas e promoção a saúde.

Corroborando com esse entendimento, Carroll (1999) afirma que as organizações terão de aprender a equacionar a necessidade de obter lucros, obedecer às leis, ter um comportamento ético e envolver-se com ações sociais; ou ainda como apontam Ashley *et al.* (2005), ao alertarem para a cobrança de um comportamento ético e transparente das empresas por parte do mercado global, é incontestável que a motivação que tem levado as empresas a agir nessa direção é influenciada pelo contexto em que estão inseridas, pelos valores, práticas, hábitos e costumes da sociedade.

Dessa forma, após análise dos resultados da pesquisa, confirmou-se que as ações de responsabilidade social que são praticadas na CENEGED vêm sendo implantadas, acompanhadas e avaliadas e melhoradas dia após dia, e que, percebemos uma interpretação da responsabilidade social como diferencial



competitivo para o mercado, que teria como principal motivador o bem estar dos funcionários.

Esse estudo buscou verificar as motivações dos empresários da empresa prestadora de serviços elétricos para o desenvolvimento da responsabilidade social, verificou-se que para os empresários o motivador principal é o bem estar de seus funcionários, e que eles acreditam que a empresa proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável faz com que os funcionários se sintam mais motivados e produzam com mais qualidade.

Quanto à investigação das práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, com os resultados que foram encontrados pode-se afirmar que a empresa tem adotado uma política de valorização do seu público interno, realizando práticas e ações que buscam a satisfação desses, contudo necessário se faz adotar práticas educativas voltadas à categoria meio ambiente. Algumas questões relacionadas a este objetivo possuem uma igualdade de opiniões tanto por parte dos gestores como dos funcionários quanto aos construtos questionados.

Ainda quanto às práticas adotadas, em se tratando de ações de responsabilidade social, verificou-se a importância dada à segurança física e do trabalho de seus funcionários, pois se tratando de um trabalho de risco não foi verificado nenhum acidente no período das entrevistas, foi observado um extremo cuidado com a saúde e segurança de seus funcionários.

Com relação às mudanças ocorridas após a implementação das práticas de responsabilidade social, foi identificado que tais mudanças foram importantes para crescimento da empresa e bem estar de seus funcionários. Percebeu-se um interesse para que as melhorias sejam sempre realizadas independentes das cobranças do mercado ou de legislação vigente e que essas mudanças estão atreladas a imagem da empresa e que se deve a uma conscientização da conduta da empresa em adotar esses procedimentos de responsabilidade social.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações estão percebendo que o engajamento em projetos sociais é uma forma importante de melhorar a estratégia empresarial e obter vantagem competitiva na condução de seus negócios.

Primeiramente buscou-se definir, fundamentando-se nos históricos da responsabilidade social empresarial, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social no Brasil e seus conceitos, os modelos de gestão da responsabilidade social, assim como os estudos sobre responsabilidade social empresarial e estudos sobre responsabilidade social empresarial no setor elétrico.

A seguir foram realizados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa para analisar as ações de responsabilidade social praticadas em uma empresa prestadora de serviços elétricos.

Nesse contexto, as ações de responsabilidade social têm como objetivo a busca da melhoria da qualidade de vida através dos aspectos, econômico, social e ambiental. A empresa que investe em responsabilidade social conquista uma posição mais elevada no mercado e aumenta sua competitividade em relação a seus concorrentes. A responsabilidade social é uma estratégia para alcançar a melhoria da qualidade de vida em seu âmbito geral. Aquela a qual prioriza os investimentos sociais consegue ganhar melhorias quanto à sua imagem e aumenta credibilidade com relação a seus principais públicos de interesse.

Na caracterização da empresa verificou-se que a organização estudada desenvolve vários projetos sociais. Outro fator que merece destaque na organização é a criação de uma S/A que tem por principal característica a inclusão de gestores que vivenciaram as atividades que ora gerenciam: o atual presidente foi leiturista, o diretor administrativo foi eletricitista e o diretor de planejamento já foi técnico operacional. Essa origem se reflete no tratamento com o colaborador e no clima organizacional da empresa.

Em suma, podemos afirmar que a importância de tais ações estabelece um clima de confiança e cooperação mútua entre as partes envolvidas no processo de organização.

Importa, além disso, destacar que os principais benefícios oriundos das ações sociais para a CENEGED são: ganhos na imagem empresarial, formação da

imagem dos seus dirigentes como verdadeiros líderes com senso de cidadania corporativa, maior motivação e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros, maior fidelidade dos clientes atuais e grandes chances de conquistar novos.

Diante das afirmações citadas, pode-se considerar que a Responsabilidade Social requer da organização compromissos firmados, a fim de construir relacionamentos duradouros com seus diversos *stakeholders*. Desse modo, uma empresa que respeita o meio ambiente, valoriza seus colaboradores por intermédio da educação continuada, investe em projetos sociais sérios e responsáveis na comunidade torna-se um referencial de princípios e valores a serem tomados como exemplo.

O presente estudo não encontrou limitação no fator disponibilidade dos gestores e dos funcionários, pois as entrevistas foram previamente agendadas com os gestores e com os funcionários dentro dos horários pré-estabelecidos pelo setor de recursos humanos da empresa.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas com seus clientes para identificar como está a comunicação dos funcionários, para posterior comparação, pois foi percebida pela empresa essa dificuldade de comunicação em função do baixo nível de escolaridade de seus funcionários.

Nessa perspectiva, o estudo contribui para melhorias da execução das ações de RSE na empresa pesquisada e serve de base para posteriores trabalhos a serem realizados em empresas prestadoras de energia elétrica.

Acredita-se ter avançado na compreensão desta temática, mas, sem dúvida, as pesquisas devem continuar, buscando, cada vez mais, ampliar o conhecimento sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACKERMAN, R.W. **How companies respond to social demands**. Harvard Business Review, v.51, n.4, p.88-98, Jul./Aug.,1973.

ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. NBR 16001. Responsabilidade Social. Sistema Gestão. Requisitos. Rio de Janeiro. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2004.

ALESSIO, R.. **Responsabilidade Social das Empresas no Brasil: Reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

ALIGLERI, L. M. **Adoção de Ferramentas de Gestão para Sustentabilidade e a sua Relação com os Princípios Ecológicos nas Empresas**. 2011, 170p. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2011.

ALMEIDA, F.O **o bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. UFSC. Florianópolis: 2000.

ARAÚJO, F. M.. **Responsabilidade Social em Ambiente Pós Privatização: Estudo de caso na companhia de eletrificação do Ceará- COELCE**. 2011 140 p. Dissertação de mestrado da Fundação Edson Queiroz- Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza, 2011.

ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva 2002.

\_\_\_\_\_. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª. Ed São Paulo: Saraiva 2005.

BAKKER *et al.* **A bibliometric analysis of 30 years or research and theory on corporate social responsibility and Corporate Social Performance Business and Society**, v.44.n.3.p.283-317, Sept., 2005.

BARBIERI, J. C.. **Desenvolvimento e meio ambiente:** as estratégias de mudanças da Agenda 21. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos (2ª. ed.). São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, J.C; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável.** São Paulo: Saraiva 2009.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo.** 3. ed. rev. e atual. Lisboa: Ed. 70, 2004.

BEGHIN, N. **A Filantropia Empresarial: Nem Caridade, nem Direito.** São Paulo: Cortez, 2005.

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BHATTACHARYA, C.B.; SEM, S.; KORSCHUN, D. **Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent,** MIT Sloan Management Review, v. 49, n.2. Winter, 2008.

BIANCHI, A. Crise e Representação Empresarial: o surgimento do pensamento nacional das bases empresariais. **Revista de Sociologia e Política,** Curitiba, 16, 2001.

BORGER, F. G. **Responsabilidade Social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. São Paulo, 2001. Tese de Doutorado em Administração-Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração, 2001, 258p. Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-USP. São Paulo, 2011.

CANDIL, L. S.. **Responsabilidade Social Empresarial:** diretrizes e parâmetros da racionalidade econômica e jurídica. 2010. 134p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Marília. Marília, 2010.

CAPPELLIN, P.; GIFFONI, R.. **As Empresas em Sociedades Contemporâneas:** a responsabilidade social no Norte e no Sul. Caderno CRH, Salvador, v. 20, nº 51, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=SO103-49792007000300004&ing=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO103-49792007000300004&ing=en&nrm=iso)>. Acesso em 19 Jul 2013.

CARROLL, A. B. **A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**. Academy of Management Review, v. 4, 1979.

CARROLL, A. B. **The Pyramid of corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, 1991.

\_\_\_\_\_ **Corpore Social Responsibility: evolution of a definitional construct**. Business and Society, n. 38, p. 268-295, 1999.

\_\_\_\_\_HOY, F. **Integrating corporate social policy into strategic management**. Journal of Business Strategic, v.4, n.3, p.48-57. Winter, 1984.

CASTRO, N. J. **As duas crises do setor elétrico brasileiro: a vertente financeira**. Rio de Janeiro, IFE, n° 1086. Instituto de Economia – UFRJ- 2003. Disponível e, < HTTP: // www.provedor.nuca.ie.ufrj/provedor/biblioteca/novomodelo.htm>. Acesso em 06 set 2013.

CARVALHO, *et al.* **Metodologia para Gestão dos Impactos socioambientais no setor de distribuição de energia elétrica: o estudo caso Coelba**. IV Congresso nacional de Excelência e Gestão. São Paulo, ago. 2011.

CENEGED. **Companhia Energética de gerenciamento de Dados S/A**. Disponível em: <<http://www.ceneged.com.br>>. Acesso em 20 mar. 2014.

CHERQUES, H. R. T. **Saturação em pesquisa qualitativa: situação empírica de dimensionamento**. Af-Revista PMKT 03 Completa 4 cores: Layout 1 10/9/09 4:08 PM Page 20 Disponível em : <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista\\_PMKT\\_003\\_02](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02)>. Acesso em 20 mar 2014.

CHOI, J.; WANG, H. **The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy**. Journal of Business Ethics, v.75, p. 345-359, 2007.

CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance**. The Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v.20, iss 1,1995.

DIAS, R. **Responsabilidade Social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUVAL, G. **Salud y Ambiente en el proceso de desarrollo**. Ciencia y Saúde coletiva, v.3, n. 2, p. 7- 32, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996. Título Original: *Managing in a time of great. Change*, 1995.

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas: passo a passo**. São Paulo. 2003.

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a passo**. São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf)>. Acesso em 01 set 2012.

TOLEDO, F. **Desvendando as redes elétricas inteligentes**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

FARIA, M. D.; FERREIRA, D. A.; CARVALHO, J. L.F. **Responsabilidade Social Empresarial: Um Fator de Atração para Novos Talentos?** In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, E.R. **Divergent stakeholder theory**. The Academy of Management Review, v. 24, iss. 2 Apr. 1999.

FREEMAN, E. R.; REED, D. L. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance**. California Management Review, v. 25, iss. 3, Spring 1983.

FREIRE, R. *et al.* **Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva**. In: Encontro da ANPAD, ANPAD,33,2009, São Paulo -

Anais ...Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, set. 2009. CD-ROM.

GARRIGA, E. MELÉ, D. **Corporate social responsibility: mapping the territory.** Journal of Business Ethics , v. 53, n. 1, p. 51-71, Dec., 2004.

GIESTA, L. C.. **Responsabilidade Social e Gestão Ambiental.** Natal: EDUFRN, 2010.

GIL, A.. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_ **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_ **Métodos e técnicas de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOSS, K. P; PRUDENCIO, K. **O conceito de movimentos sociais revisitado.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2, nº 1 (2), janeiro-julho 2004, p. 75-91.

GÖSSLING, T.; VOCHT, C. **Social Role Conceptions and CSR Policy Success.** Journal of Business Ethics, v.74, p.363–372, 2007.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI; L. M. (Org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders.** São Paulo: Saraiva,2007.

HILLENBRAND, C.; MONEY,K.. **Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?** Corporate Reputation Review, v.10, n. 4, p. 261–277, 2007.

HUSNI, A. **Empresa Socialmente Responsável: uma abordagem jurídica e multidisciplinar.** São Paulo: Quartier Latin, 2007.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) Acesso em: 22 de agosto de 2009.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Responsabilidade social e empresarial: perspectivas para ação sindical.** Florianópolis: IOS, 2004.



KHALIL, R. O. **Responsabilidade social nas microempresas**: estudo de caso de microempresas da baixada litorânea e região dos lagos do estado do Rio de Janeiro. Dissertação – Mestrado em Sistema de Gestão, UFF, Niterói, 2005.

KANG, Y.; WOOD, D. J. **Before-profit social responsibility**: turning the economic paradigm upside down. In: NIGH, D.; COLLINS, D. (Ed.). Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the International association of Business and Society (IABS), Vienna, 1995.

KARKOTLI, G.. **Responsabilidade social empresarial**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LANTOS, G., P. **The boundaries of strategic corporate social responsibility**. Journal of Consumer Marketing, v. 18, n. 7, p. 595-630, 2001.

LEIPZIGER, D. **AS 8000**: o guia definitivo para norma social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACÊDO, N. M. M. N. **Diagnóstico das percepções de responsabilidade social empresarial a partir do modelo tridimensional de performance social**: o caso de uma empresa dos setor têxtil. 2010, 200f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa; 2010.

MACÊDO, N. M. M. N.; CÂNDIDO, G. A.. **Identificação das percepções de responsabilidade social empresarial**: um estudo qualitativo a partir da aplicação do modelo tridimensional de performance social. Revista Gestão Social Ambiental, v.5, n.1, art.6, p. 85-108, 2011.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATTIOLI, J. W. **Práticas de responsabilidade social empresarial interna em pequenas empresas do Grande ABC**. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Ed Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, C. A. **Desenvolvimento sustentável nos territórios da globalização. Alternativa de sobrevivência ou nova utopia?** In: BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana. (Org.) **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

MELO C. M.; GOMES, E. R. **NBR 16001**: a norma brasileira de gestão da responsabilidade social. In: III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006. Associação Educacional Dom Bosco. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/761\\_NBR\\_16001\\_artigo.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/761_NBR_16001_artigo.pdf)>. Acesso em 24 maio 2013.

MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M.. **Empresas socialmente sustentáveis**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

MELO NETO, F. P. & FRÓES, C. **Gestão de Responsabilidade Social: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P. & FRÓES, C..**Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 1994.

MITNICK, B. M.; MAHON, J. F. **The Concept of Reputational Bliss**. Journal of Business Ethics, v.72, p.323–333, 2007.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A D. C.; MELLO, M. C. A..**Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OELRICH, A.. **Motivadores da Responsabilidade Social Empresarial**. 2009. 181p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Porto Alegre, 2009.

OLIVEIRA, C. M. **Responsabilidade Social Empresarial: percepções e práticas do empresariado salineiro do Rio Grande do Norte**. 2010. 239p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio de Grande do Norte. Natal, 2010.

OLIVEIRA, J.A.P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PACTO, **O que é Pacto Global**. Natal. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>>. Acesso em 27 set 2013.

PALAZZO, G.; BASU, K. **The Ethical Backlash of Corporate Branding**. *Journal of Business Ethics*, v.73, p.333–346, 2007.

PASSADOR, C *et al.* **Apontamentos sobre a responsabilidade social no ENANPAD: construção de um conceito**. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 29, 2005, Campinas, Anais... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, set. 2005, p.1-16. CD-ROM.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PETER FILHO, A. L.O. **Responsabilidade Social Corporativa em empresas do setor elétrico do Rio Grande do Norte**. 2011, 121 p. Dissertação de Mestrado da Universidade Potiguar. 2013.

POLONSKY, M. J.; JEVONS, C. **Understanding issue complexity when building a socially responsible brand**. *European Business Review*, v. 18, n. 5, p. 340-349, 2006.

QUEVEDO-PUENTE, E.; FUENTE-SABATÉ, J.; ELGADOGARCÍA, J. B.. **Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives**. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n.1, p. 60–72, 2007.

PORTER, M. E.; KRAMER M. **The Big Idea: Creating Shared Value**. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1- 2, January/February, 2011.

ROWLEY, T. J. **Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences**. *The Academy of Management Review*. Mississippi States: v. 22, oct. 1997.

RUIZ, J. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

SCHWARTZ, M. S., CARROLL, A. B. **Corporate social responsibility**: a three-domain approach. *Business ethics Quarterly*, Chicago, v. 13, n. 4, Oct, 2003.

SANTANA, N. B. *et al.* **Investimento em responsabilidade socio ambiental de empresas distribuidoras de energia elétrica**: uma análise por envoltória de dados. *Revista Gestão Industrial*, Paraná, v. 02, n.04, p. 124-139, 2006.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Departamento Nacional. **Prêmio SESI Qualidade no Trabalho 2008**: regulamento e manual. Brasília: SESI/DN, 2008.

SINGH, J.; SANCHEZ, M. del M. G.; BOSQUE, I. R.. **Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets**: A Cross-cultural Evaluation. *Journal of Business Ethics*, v.80, p.597–611, 2008.

SILVA, J. C.. **Um estudo sobre as motivações que levam empresas a investir em responsabilidade social**. 2007 72 p. Dissertação de mestrado da Faculdade Visconde de Cairu, 2008.

SILVA, A. T. **Responsabilidade social empresarial**: um estudo em micro e pequenas empresas do segmento de água mineral da grande Natal/RN. 2013, 102p. Dissertação de mestrado da Universidade Potiguar, 2013.

SILVA, J. U.; ROSINI, A. M.; RODRIGUES, M. C. **Responsabilidade Socioambiental como diferencial nas Organizações do Século XXI**. In: HOYOS GUEVARA, A. J. de; ROSINI, A. M.; SILVA, J. U.; RODRIGUES, M. C. (Orgs.). **Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios de nossa época**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SUCUPIRA, J.; ASHLEY P.; NADAS P.; CALSING, E. **Responsabilidade Social**. Brasília: SESI/DN, 2010.

TENÓRIO, F. G.(Coord.). **Responsabilidade social: teoria e prática**. Rio de Janeiro, FVG, 2006.

TOMEI, P. **Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.24, n. 4, p. 189-202, Out./Dez.,1984.

TORRES, C. Responsabilidade social das empresas. In: AYRES, A. R.; SOARES, F. P.; BARTHOLO, R. S. (Org.). **Ética e responsabilidade social**. Brasília: SESI Departamento Nacional, 2002.

TRIMBLE, C. S.; RIFON, N. J. **Consumer perception of compability in cause related marketing messages**. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, v.11, p. 29-47, 2006.

TREVISAN, F. A.. **Balço Social como Instrumento de Marketing**. RAE Eletrônica, v.1,n.2, jul./dez.2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletrônica/index>>. Acesso em 3 jun 2013.

VIANA, M. M. M.. **Ações de Responsabilidade Social da Indústria Natura Ltda**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/acoes-de-responsabilidade-social-da-industria-e-comercio-de-cosmeticos-natura-ltda/173/download/>>. Acesso em 11 set 2013.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio XXI**. 3 ed. São Paulo: Garamond , 2008.

VEIGA, D. S.:FONSECA, V. M. **Análise do consumo de energia elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro, 2002,Monografia ENCE.ARPELON, M. I. .R. **Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001/AS 8.000: implantação e prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

VERGARA S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, S. S. **Análise das práticas de responsabilidade social dos novos empreendimentos turísticos da região de Blumenau**. 2011, 120p. Dissertação de mestrado da Universidade Regional de Blumenau 2011.

WALTON, R. Criteria For Quality Life. In DAVIS, L.A.B. **The quality of working life: problems, prospects and state of the art**. New York. The Free Press; 1975.

WARTCK, S. L.; COCHRAN, P.L. **The evolution of the corporate social performance model.** Academy of Management Review. V. 10, n. 4, p.758-769, Oct, 1985.

WELZEL, E.; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S. **Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica.** In: ENANPAD, Ano 2008 - Rio de Janeiro, 2008.

WOOD, D. **Corporate social performance revisited.** Academy of Management Review, (1991).

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e método.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE



Universidade  
Potiguar

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Caros Gestores,

Meu nome é Liana Maria Teixeira de Oliveira Bacurau, aluna do mestrado profissional em Administração da Universidade Potiguar - UNP e estou realizando uma pesquisa intitulada: “**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS ELÉTRICOS**”, sob a orientação da Professora Dra. Fernanda Fernandes Gurgel, que tem como objetivo geral: Investigar as práticas de Responsabilidade Social empresarial desenvolvida na empresa, Identificar suas mudanças ocorridas após a implementação das práticas de responsabilidade social e Verificar as motivações dos empresários da empresa prestadora de serviços elétricos para o desenvolvimento da responsabilidade social.

O instrumento da pesquisa é a entrevista semiestruturada e solicito agendar uma reunião para tratarmos da temática em questão e possíveis gravações de entrevistas com os senhores e também com seus funcionários.

Desde já agradeço a atenção e ressalto a importância da contribuição que esta empresa está dando ao mundo acadêmico para o desenvolvimento da pesquisa, que contribuirá para o segmento, para a pesquisadora e para o mundo acadêmico.

Atenciosamente,

---

Liana Maria Teixeira de Oliveira Bacurau  
Mestranda em Administração

---

Profa. Dra. Fernanda Fernandes Gurgel  
Orientadora



Universidade Potiguar – UnP  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Mestrado Profissional em Administração

Natal/RN, 11 de março de 2014.

Ilma Sr (o). José Agostinho  
Diretor Administrativo da CENEGED

Sou aluna do Mestrado Profissional em Administração do **Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar (UnP – Campus Roberto Freire – Natal/RN)** e dirijo-me, mui respeitosamente a V. Sa., com o intuito de solicitar sua autorização, para poder citar o nome da empresa CENEGED na minha dissertação de mestrado, tendo em vista que as informações obtidas serão tratadas de forma agregada, com o tema RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS ELÉTRICOS – CENEGED.

Desde já agradecemos a vossa colaboração.

Atenciosamente,

Liana Maria Teixeira De Oliveira Bacurau  
Aluna



## ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

### MOTIVAÇÕES

1. O que motivou a empresa a desenvolver ações de RS?
2. O que levou a empresa a adotar tais políticas de recursos humanos?
3. O que levou a empresa a buscar a certificação de qualidade?

### PRÁTICAS

1. O planejamento estratégico da empresa contempla orçamento para as ações de RS?
2. Existe algum programa estruturado que leve em consideração a saúde e segurança dos funcionários?
3. O que a empresa tem feito para tornar o ambiente físico mais agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde dos funcionários?
4. A empresa oferece adicionalmente benefícios espontâneos?
5. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados?
6. A empresa procura implementar medidas que visam a preservar o meio ambiente?

### MUDANÇAS

1. Conte-me como foram as mudanças ocorridas fazendo a relação do antes e depois da implantação das ações (práticas) de RS?
2. Como a RS beneficia a empresa (concorrentes, funcionários e a economia)?

## MODELO DE ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

### MOTIVAÇÕES

1. Quais os objetivos das ações de RS desenvolvidas para o público interno da empresa?

### PRÁTICAS

2. Existe algum programa estruturado que leve em consideração a saúde e segurança dos funcionários?
3. O que a empresa tem feito para tornar o ambiente físico mais agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde dos funcionários?
4. A empresa oferece adicionalmente benefícios espontâneos?
5. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados?
6. A empresa procura implementar medidas que visam a preservar o meio ambiente?
7. Há na empresa projetos sociais e/ ou ambientais? Quais?
8. A empresa possui alguma certificação de qualidade?

### MUDANÇAS

9. Conte-me como foram as mudanças ocorridas fazendo a relação do antes e depois da implantação das ações (práticas) de RS?
10. Como vocês avaliam essas mudanças na comunidade do entorno e com seus familiares?